

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة بلدية بوشقرون - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

مهني أشواق

إعداد الطالب(ة):

غضاب محمد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جيجخ فايزة	محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أشواق مهني	محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

الإهداء

إلى من يعجز اللسان عن وصف فضلها وتعجز النفس عن رد جميلها أُمي

الحبيبة

إلى كل من أكن له العرفان والتقدير إلى من كان لي عوناً أبي العزيز

إلى سند الحياة الإخوة والأخوات

إلى زوجتي وإبني أيوب

إلى كل الذين ساعدونا في هذا العمل المتواضع

إلى كافة زملاء وزميلات الدراسة

إلى كل من نسيه قلبي ولم ينسه قلبي

شكر وعرفان

الشكر و الحمد لله الذي وفقنا إلى ما استطعنا الوصول إليه لإنجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة : مهني أشواق على النصائح و التوجيهات

كما لانسى جميع الأساتذة الكرام

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد رئيس المجلس الشعبي لبلدية يوشقرون- بسكرة

وإلى جميع موظفي بلدية بوشقرون

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دور كل من الأبعاد الأربعة للإدارة الإلكترونية والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (34) سؤال وزعت على عينة مكونة من (32) مفردة من موظفي بلدية بوشقرون -بسكرة-.

قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسية محل الدراسة " بلدية بوشقرون " - بسكرة-.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، الشبكات، الحاسوب ولواحقه، الكوادر البشرية، البرمجيات وقواعد البيانات، بلدية بوشقرون.

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	الفهرس
أ	مقدمة
ب	1- إشكالية البحث
ب	2- أهمية البحث
ب	3- أهداف البحث
ب	4- متغيرات البحث ونموذجه
ت	5- فرضيات البحث
ث	6- الدراسات السابقة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي الإدارة الإلكترونية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
2	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
5	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

7	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية
8	المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية
10	المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات
11	المطلب الأول: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات التطبيق
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الأداء
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
28	المطلب الثاني: أهمية ومستويات الأداء
29	المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومحدداته
32	المطلب الرابع: قياس الأداء
41	المبحث الثاني: أنواع الأداء
41	المطلب الأول: حسب معيار المصدر
42	المطلب الثاني: حسب معيار الشمولية
42	المطلب الثالث: حسب معيار الزمن
43	المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء

43	المطلب الأول: ماهية القياس وتقييم الأداء
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
66	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الميدانية
67	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
69	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
73	المبحث الرابع: قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي
75	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيفات مقاييس الأداء	34
02	.المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكارت الخماسي	65
03	الخماسي Likert درجات مقياس	65
04	معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	67
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	67
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية.	69
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي	71
08	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	74
09	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسوب ولواحقه، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) على الأداء المؤسسي.	74

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	
15	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
39	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	
51	الهيكل التنظيمي لبلدية بوشقرون - بسكرة	

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	
	إستمارة الإستبيان	

المقدمة العامة

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة. مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها، وطريقة التكيف معها. هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هيكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية.

1- اشكالية البحث:

يمكن صياغة اشكالية بحثنا كما يلي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة (بلدية بوشقرون-بسكرة)؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية ببلدية بوشقرون -بسكرة؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي لبلدية بوشقرون -بسكرة؟
- ما دور الحاسوب ولواحقه في تحسين أداء المؤسسة (بلدية بوشقرون-بسكرة)؟
- ما دور الشبكات في تحسين أداء المؤسسة (بلدية بوشقرون-بسكرة)؟
- ما دور البرمجيات وقواعد البيانات في تحسين أداء المؤسسة (بلدية بوشقرون-بسكرة)؟
- ما دور الكوادر البشرية في تحسين أداء المؤسسة (بلدية بوشقرون-بسكرة)؟



2- أهمية البحث

يكتسي موضوع دور الادارة الالكترونية ببلدية بوشقرون أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية وكذا التحول من المعاملات الورقية إلى الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصنة الادارة للحاق بالتحويلات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن اهمية دراستنا في التعرف على واقع الادارة الالكترونية في بلدية بوشقرون وأثر ذلك على أدائها.

3- أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل كالتالي:

- تسليط الضوء على واقع الادارة الالكترونية ومستوى الأداء في المؤسسة المدروسة بلدية بوشقرون.
- إبراز أهمية الادارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها.
- التعرف على مدى توفر البنية التحتية ببلدية بوشقرون من حواسيب ولواحقها، شبكات، برمجيات وقواعد بيانات وكذا كوادر بشرية قادرة على الاستخدام من اجل الارتقاء بخدماتها والنهوض بأدائها.

4- متغيرات البحث ونموذجه:

أ- متغيرات البحث:

تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

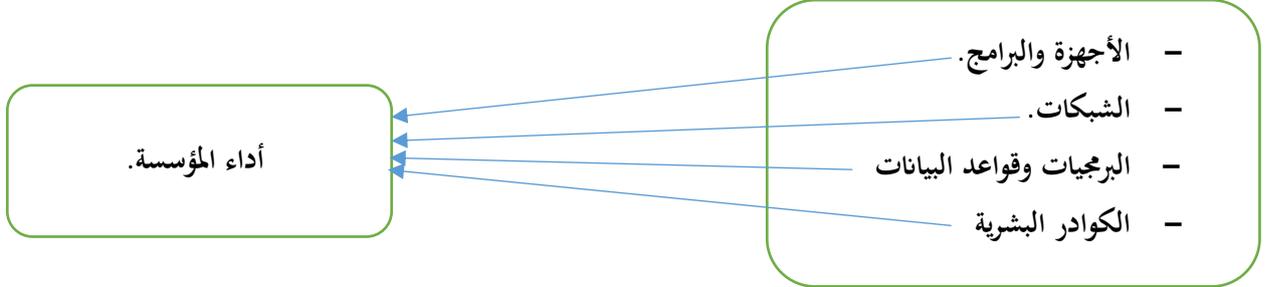
✓ المتغير المستقل: والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، الذي حددت أبعاده كما يلي:

- الحاسوب ولواحقه.
- الشبكات
- البرمجيات و قواعد البيانات.
- الكوادر البشرية

✓ المتغير التابع: والمتمثل في أداء المؤسسة.

ب- نموذج البحث:

يوضح الشكل الموالي النموذج المقترح للإجابة على اشكالية البحث:



- المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية بوشقرون عند مستوى دلالة (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق أربعة فرضيات فرعية، وهي كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرامج في تحسين أداء بلدية بوشقرون عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين أداء بلدية بوشقرون عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في تحسين أداء بلدية بوشقرون عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في تحسين أداء بلدية بوشقرون عند مستوى دلالة (0.05).

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1- دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف (2010) بعنوان

"واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدبرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض (لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمدبرات، وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر(2014) : واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمائية و إمكانية

تطبيقها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية بلدية البصرة، وأهم النتائج التي توصلت إليها يجب توافر البيئة وبعض الإمكانيات التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية محل الدراسة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها تشجيع الإدارة وتقوية رغبتها في تبني الإدارة الإلكترونية واستثمار الجوانب و النشاطات التي تساعد في اعداد الكوادر البشرية و النظام و الإجراءات التي تبسط إمكانية تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المديرية.

3- دراسة سحر قويدري (2010): الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة

تتطرق هذه الدراسة إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في دعم تحقيق إدارة الجودة من خلال ابراز دور هذه التطبيقات في بلورة تحقيق الجودة الشاملة و تدعيمها و نشرها في كل أرجاء المؤسسة ومن أهم التوصيات التي قدمتها ضرورة اهتمام المؤسسات بإدارة الجودة من خلال التركيز على النشاطات و التي تتلاءم مع موارد المؤسسة و العمل على تكامل بين إدارة الجودة و تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية و تسخيرها لأعمال المؤسسة ، كما توصلت إلى ضرورة تبني المؤسسات الاستراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وإدارة الجودة بكل خاص.

6-2- الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

1- دراسة يحياوي وخديجة لدرع بعنوان :بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل.

هدفت الدراسة إلى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات دراسة ميدانية تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وبيان أهميتها وكذا العوائق المتعمقة بتطبيقها. توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لمدينة الأوراس للحليب ومشتقاته ومحاولة اعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن.

2- دراسة محمد أحمد محمد أبو قمر (2009) : تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن رسالة ماجستير، قسم: المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية و التطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن و إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي، وإمكانية تطبيقها لتقويم أداء بنك فلسطين.

ومن خلال الدراسات السابقة وجدنا أن دراستهم لأثر متغير الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي لم يكن مباشراً، أو أن الدراسة تعلقت بمؤسسات محددة أو قطاع محدد في بعضها الآخر، في حين أن دراستنا تحاول التعرف عن العلاقة المباشرة بين الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي، وتحديدًا ببلدية بوشقرون بيسكرة.

الفصل الأول

(الدراسة النظرية)

تمهيد:

تستخدم الإدارات الحديثة في مجال عملها التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين وتطوير العمل الإدارية ورفع من الكفاءة الإدارية، بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية وعصرية تتماشى والمنهج الحديث في مجال العمل الإداري، لهذا تجد أغلب الإدارات اليوم تلجأ إلى إعادة رسكلة وهيكلتها ووظائفها وموظفيها وفق ما تقتضيه الحاجة الإدارية إلى تحسين العملية الإدارية. وتعد التطبيقات الحاسوبية وتكنولوجيا الاتصال من هاتف ثابت أو جوال وكذا إنترنت وفاكس، وغيرها من نظم المعلومات التقنية والتي من شأنها أن تسهل العملية الاتصالية والإدارية بصفة عامة تعتبر من بين الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسعى أغلب الإدارات اليوم إلى تطبيقها والاستفادة من مزاياها في مجال العمل الإداري، لأن حاجة الإدارات اليوم تكمن في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والكفؤة التي بما تزيد من كفاءة إدارة التنظيمات وبالتالي الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

ظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة، وحقق الإنسان من خلالها كثيرا من الإنجازات وأرسى في ظلها دعائم الفكر الإداري عامة، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جهة تنموية؛ منها الثورة الزراعية والثورة الصناعية، وشملت أيضا الاتصالات فكانت الثورة المعلوماتية التي اعقبت اختراع الحاسوب، ثم الشبكات العالمية للإنترنت مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة تسمى الإدارة الإلكترونية والتي يمكن من خلالها أن تدار المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها، وتتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

ان ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى عقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والسبعينيات، حيث وجدت معظم المؤسسات ان استخدام الحاسوب يساعد في الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من المستوى لأعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت، في حين ترى بعض الدراسات إن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر بعد بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.¹

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.²

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

² سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 1.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، من خلال العقد الأخير من القرن الماضي.¹

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهوداً مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطاً باستخدام وتيسير تكنولوجيا المعلومات.

وينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، المكاتب الإلكترونية وغيرها.

كما أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقاً، ولعل من أهم هذه التعريفات للإدارة الإلكترونية نذكر:

بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجهوية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.²

كما تعرف بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال الكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس إيجاباً على قدرات العاملين.³

وتعرف بأنها: استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الاتصال خاصة شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات الانتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

³ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص12.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص127.

² عادل حرحوش المرعجي، احمد علي صالح، الادارة الالكترونية (مركزات فكرية و متطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007. ، ص12.

وتعرف أيضا بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الادارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الادارية الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.¹

من التعاريف السابقة يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الادارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، ومن ثم اداء الأعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهم الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية في:

الفرع الأول: السرعة والوضوح

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية لإنجاز المعاملات. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل؛ ليس إنجازها فحسب، بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبث في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحتراز منه بنسبة 100% مستحيل، وهذه الأمور كلها أمور هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تغيير شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

الفرع الثاني: عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتنا الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها، ويصلح ليكون مقرًا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلًا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص135.

من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضًا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها مراجع الإدارة الإلكترونيّة.

الفرع الثالث: إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها

لا تقوم الإدارة الإلكترونيّة على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزوارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونيّة لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، فالملفات في ظل الإدارة الإلكترونيّة تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونيّة، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضًا تكون تلك المعلومات - عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع - مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونيّة تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

الفرع الرابع: المرونة

الإدارة الإلكترونيّة إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدًا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

الفرع الخامس: الرقابة المباشرة والصادقة

ومن خصائص الإدارة الإلكترونيّة أيضًا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونيّة أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدًا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلًا عن بطئ هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرًا عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضًا كل ما يدور فيه.

الفرع السادس: السرية والخصوصية

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحيات الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرًا بالغ الصعوبة.¹

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الهدف الجوهري للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات وخاصة شبكة الانترنت بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة، كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية. وتتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

- ✓ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنه تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- ✓ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- ✓ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- ✓ تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- ✓ إدارة ومتابعة المقرات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009، ص 19-21.

² عامر طارق وعبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 33.

- ✓ تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن للباحث أن يضيف بعض الأهداف الأخرى للإدارة الإلكترونية مثل سهولة اكتشاف المشاكل في المؤسسة، سهولة الرقابة وزيادة الإنتاج، التعلم المستمر وبناء المعرفة، زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد، توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيم تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية إلى العناصر التالية:

الفرع الأول: العنصر التقني

أولاً: المكونات المادية للحاسوب Hardware

الحاسوب هو جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة، لتنفيذ مهام معينة ثم عرضها كمخرجات.¹ وتتضمن المكونات المادية للحاسوب كافة الأجزاء الملموسة في النظام، والمستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وتتكون من:

أ- وحدات الإدخال: هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم، وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة، مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي..... وغيرها.

ب- وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحاسوب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

ج- وحدة الإخراج: تؤدي مهمة إيصال الحاسوب للوسط الخارجي، لتقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة منها، وأهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، المخرجات الصوتية.

د- وحدة الذاكرة الثانوية/المساعدة: وتستخدم لأغراض تخزين مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن أهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية.

¹ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العلمية الإدارية ة تكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص132.

ثانياً: البرمجيات Software

يحتاج الحاسوب إلى المكونات البرمجية كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، إضافة إلى تأدية المهام والأعمال المختلفة.¹ وتنقسم البرمجيات إلى قسمين هما:

أ- برامج إدارة النظام: وتضم نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.² وهي عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كالمعالج المركزي، ووصلات الاتصال والمعدات الملحقة بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب.³

ب- برامج التطبيقات: وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، بحيث يمكن تطبيقها (مع تغيرات طفيفة) في مؤسسات مختلفة، ويتم إعداد البرامج التطبيقية وكتابتها بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي، وتشمل هذه البرامج كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.⁴

تشمل برامج التطبيقات العامة (مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية. . الخ) بالإضافة إلى برامج التطبيقات إلى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط الموارد المؤسسية، برامج إدارة المشروعات. . . الخ).⁵

ثالثاً: شبكات الاتصال Networks

تتكون الشبكات من ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة، وقد انتشرت شبكات الحاسوب بشكل واسع جداً لتأدية مهام وأعمال متعددة. وكان الفضل الأول لانتشار شبكات الحواسيب وظهر منها الشبكات اللاسلكية لتؤدي نفس الغرض، وبدون استخدام أسلاك للربط، وكانت الطفرة الأكبر عند ظهور أو إمكانية استخدام الهواتف النقالة في ربط وتبادل المعلومات ضمن الشبكات الحاسوبية.⁶

وقد أصبحت شبكات الاتصال ضرورة لا يمكن التغاضي عنها، وتكون إما على مستوى مؤسسة واحدة، في مبنى واحد أو عدة مباني متقاربة، وفي هذه الحالة تكون شبكة محلية، أو تكون على شكل حواسيب موزعة في مناطق جغرافية متباعدة أو

¹ مزرع شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 153.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق 2005، ص 24.

³ مزرع شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 154.

⁴ عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 183.

⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 24.

⁶ مزرع شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العلمية الإدارية ة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 183.

واسعة الانتشار، وهي بذلك شبكات على مستوى المدينة أو عدة مدن، أو على مستوى البلد الواحد، أو الشبكة الإقليمية أو الدولية.¹

رابعاً: قواعد البيانات Data Bases

تشير البيانات إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها:²

أ- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.

ب- البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية.

ت- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها.

ث- البيانات الصوتية: كصوت الإنسان.

وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لا تصلح للتوصل إلى معنى معين، إلا عندما تخزن في قاعدة للبيانات، وتصمم هذه الأخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستخدم.

ولابد لكل مؤسسة أن يكون لديها قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.³

المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

في ظل العصر الرقمي الذي يسود البيئة الحالية يتحتم على المؤسسات مواكبة هذا العصر، وحسن استيعاب واستغلال التكنولوجيا الحديثة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع التقنيات وتسخيرها لصالح مؤسساتها، وعمل خطط استراتيجية للتحول المطلوب، وتأهيل الكوادر البشرية عالية، مع الحرص على ضرورة نشر وتعميم ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين العاملين في المؤسسة.

¹ عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص443.

² سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، المنتدى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12/2005، ص240.

³ عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص203.

المطلب الأول: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

أولاً: طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقال وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

ثالثاً: طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف الإدارة يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجماعي أو الموازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.

رابعاً: نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم الممارسات الإدارية الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

خامساً: نطاق خدمة العملاء

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

سادساً: مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

سابعاً: مدى الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.¹

¹ غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية-آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص36-40.

كما يمكن التفريق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية فيما يلي: ¹

أ- إن الإدارة بمفهومها التقليدي القائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل لم تعد لازمة ضرورية وحاجة أساسية في الإدارة الإلكترونية إذ أصبحت تتأتى من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد.

ب- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الغير، لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم ويصنع القرارات والتوجيهات التي ترشدهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف الشركة ولكن الإدارة الإلكترونية تعتمد على إدارة الذات بدل إدارة الغير.

ت- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات (مدير له معلومات أكثر كثافة واسعة وثناء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل)، فمع الأنترنت وشبكات الأعمال، أصبح يفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرمية واحتكار اتخاذ القرار وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الأنترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة.

الفرع الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والجودة، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت.

ومن الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي: ²

أولاً: الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

ثانياً: القرارات والتوصيلات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

ثالثاً: ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة، وضرورة توحيدها على مستوى المؤسسة.

رابعاً: صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية-الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص122-123.

² رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية-الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر، 2004، ص5.

خامسا: التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

سادسا: زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

سابعا: حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

من جهة أخرى هناك من يرى أن من الأسباب التي أدت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في:¹

أ- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به؛ حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات للمجتمع.

ب- توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية؛ حيث ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة، وهي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية.

ت- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة؛ فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل ومؤسسة للحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والنوعية والكمية الملائمة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

يؤكد العلماء والمفكرون في علم الإدارة والمتخصصين في تقنيات المعلومات الإدارية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر بعدة مراحل، كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وهناك من حدد الإدارة الإلكترونية في أربع مراحل أساسية هي:²

الفرع الأول: مرحلة النشر الإلكتروني:

وتتطلب من المؤسسة جعل المعلومات العامة والأساسية متاحة على الشبكة-فيما ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية-، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

الفرع الثاني: مرحلة التفاعل:

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

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة الملك سعود، مجلد 15، المملكة العربية السعودية، 2003، ص36.

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص47-48.

الفرع الثالث: مرحلة التعامل

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

الفرع الخامس: مرحلة التكامل

وتمثل مرحلة الذروة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، ويعني ذلك أن بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون محولاً لتلقيها من مصدرها، أيا كان نوعها.

وهناك من حدد مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخطوات التالية:¹

أولاً: إعداد الدراسة الأولية

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والتقنية والبشرية. ويصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

ت- ينسجم مع آخر التطورات واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ث- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانياً: وضع خطة التنفيذ

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة والمؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ثالثاً: تحديد المصادر

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها هذه الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: تحديد المسؤولية

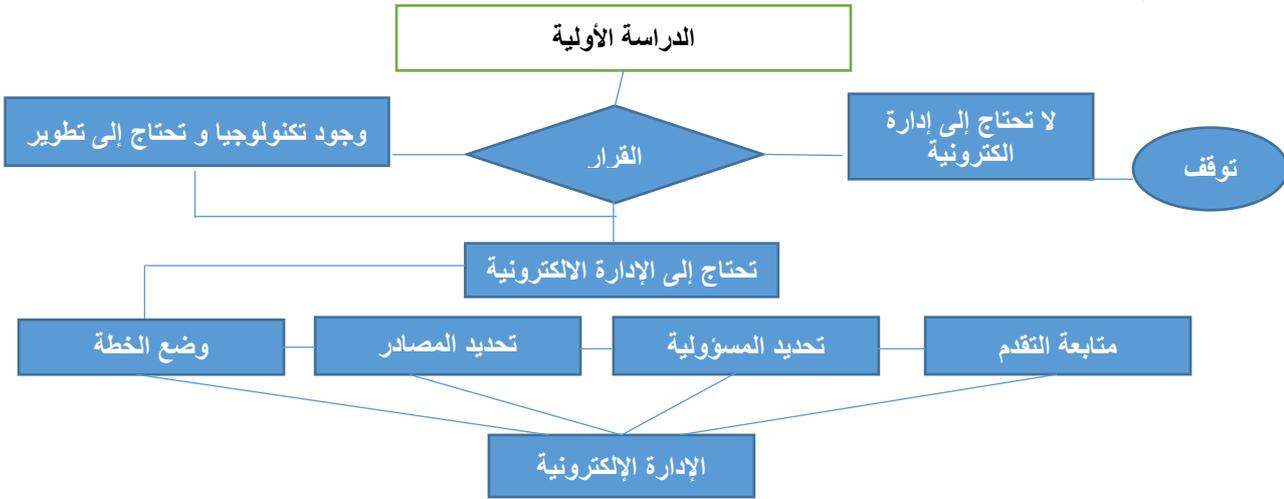
إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة إليها.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 65-64.

خامسا: متابعة التقدم التقني

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي ندرج الشكل رقم (01) لتوضيح الخطوات السابق ذكرها:

شكل رقم (01): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص66.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات التطبيق

لاشك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات، ومن جهة أخرى يمكن أن يواجه هذا التطبيق مجموعة من المعوقات. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى ذلك:

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل هذه المتطلبات في المتطلبات الإدارية والبشرية والتقنية والأمنية ومتطلبات سياسية وأخرى اجتماعية واقتصادية.

أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتي تتمثل في:

أ- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: إن وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب رؤية مستقبلية مشتركة واضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني، وذلك لتحديد الكيفية التي ستكون عليها الإدارة الإلكترونية وأبعادها

ومنطلقاتها في الفترة المستقبلية من حيث الدور والهدف، بشكل يوضح الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع في خدمة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والدولة ككل.¹

ب- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمر ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سبباً لنجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.²

ت- الهيكل التنظيمي: إن النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية، هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر فاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.³

ج- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فقد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة.⁴

ثانياً: المتطلبات البشرية

إن نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة سواء في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية أو الأهداف الأخرى قائم على العنصر البشري، لذلك من الضروري إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية والعمل على

¹ عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 125-124.

² محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 71.

³ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 89.

⁴ محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، 2009، ص 73.

شبكات الاتصال الإلكترونيّة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونيّة.¹

وتحدد المتطلبات البشرية من خلال:²

أ- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت.

ب- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

ت- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

ث- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة امامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ثالثا: المتطلبات التقنية

يعد توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج، وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة، وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، فالبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:³

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونيّة: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونيّة وتبادل البيانات إلكترونيا وصفقات التجارة الإلكترونيّة وغيرها.

ب- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونيّة: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات، التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونيّة.

رابعا: المتطلبات الأمنية

يقصد بالأمنية مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونيّة، مثل الأجهزة والبرمجيات والبيانات المتعلقة بالتطبيقات، وكذلك الأفراد العاملين ضمن هذا المجال.

ونظرا للتدفق الهائل في حجم البيانات ولأهمية المعلومات أصبحت حمايتها والحفاظ عليها موضع اهتمام العاملين والباحثين في هذا الميدان، ويتطلب ذلك ضرورة دراسة جميع المجالات التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات والتي تساعد على الحد من محاولات الانتهاك أو إتلاف المعلومات.⁴

¹ غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، 2004، ص54.

² سمير مطر السعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري

وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص44.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2004، ص54.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، 2006، 282.

كما يقصد بأمنية البيانات توفر الوسائل التي تحقق الحماية من الأحداث المستقبلية غير مرغوب فيها، وهذه الأحداث تسمى التهديدات. وتنقسم التهديدات إلى ثلاثة مجموعات هي: ¹

- أ- تهديدات تنتج عن نظم المعلومات نفسها مثل أخطاء التشغيل.
- ب- تهديدات تنتج عن أفعال ضارة لبعض المخربين.
- ت- تهديدات تنتج عن أفعال الكوارث الطبيعية.

ويمكن توصيف إجراءات وطرق الحماية في الإدارات الإلكترونية كما يلي: ²

1- اعتماد أساليب تدفق المدخلات؛ إذ يتم التأكد من الاستثمارات والوثائق قبل تسلمها من الجهة ذات العلاقة، وحفظ الاستثمارات والوثائق المراد تمييزها وتسجيلها على وسائل التخزين في أماكن محددة تمنع الاطلاع عليها أو العبث بها من قبل غير المخولين.

2- اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال إلى الحاسوب؛ حيث يتم تدقيق البيانات بواسطة برامج الإدخال والتأكد من صحة المعلومات المدخلة.

3- حماية المعلومات المحفوظة على الأسطوانات والأشرطة الخاصة بالبيانات، مع عمل نسخ إضافية لها وحفظها في مكان أمين وملائم، وتسمية أشخاص مخولين بتسليم واستلام التقارير والبيانات.

ومن تقنيات الحماية الحديثة: ³

● **جدران الحماية:** ويطلق عليه أيضا جدران النار، بأنه عبارة عن نظام حماية أمنية للأنترنيت عن طريق بناء بوابة أو

حاجز عازل بين الشبكات الداخلية والأنترنيت، وتقوم جدران الحماية بالعديد من المزايا ومن بينها:

أ- فرض السياسة الأمنية؛ فجدران الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الأنترنيت فيسمح بهذه الخدمات أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للمؤسسة.

ب- الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار.

● **التشفير:** إن التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، ويمكن

من خلاله التغلب على العديد من الأخطار مثل:

أ- محاولة تعديل البيانات المنقولة بالشبكة.

¹ الصبري محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ص316.

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، 2006، 282.

³ فاطمة الزهراء طلحي، رحاب سيف الدين، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية لمجموعة الادارات بولاية

سوق أهراس-الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب علمية، جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، 2015، ص8.

ب- تأخير إيصال بعض الرسائل وتغيير محتوياتها.

ت- تغيير كلمة السر الخاصة بالمستخدمين.

ث- انتقال شخصية المستخدم الحقيقي.

خامسا: المتطلبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية

فالمطلبات السياسية تترجم في وجود سياسة داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي للمساعدين على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، وأما المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية فتشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق التقنية في الأجهزة الادارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الادارة الإلكترونية.¹

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وأخرى في عشوائية التنفيذ، ومن

تلك العوائق التي قد تصاحب تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

أولاً: الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

ثانياً: عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

ثالثاً: قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

رابعاً: التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

خامساً: النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها في استخدام العنصر البشري.

سادساً: وجود فجوة رقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين الذين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.

ومن المعوقات أيضاً:³

أ- اختلاف نظم الادارة حتى داخل المؤسسة الواحدة.

¹ عشور عبد الكريم، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 19.

² احمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 73.

³ محمد عصام أحمد، حسان ثابت حاسم، أحمد حسن، جاهزية الادارات المحلية لاعتماد الحكومة الإلكترونية-دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى-مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93، جامعة الموصل، العراق، ص 289.

- ب- عدم اقتناع ادارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- ت- عدم توفر الحافز القوي لدى الافراد لإنجاح عملية التحول وعدم احساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- ث- صعوبة الوصول الى الادارة الالكترونية المتكاملة داخل المؤسسات.
- ج- عدم توفير بنية أساسية فنية جيدة.
- ح- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- خ- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ورفض التحديث والتغيير.
- د- عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية.

خلاصة الفصل

ما نستخلصه من هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة جاءت استجابة لإفراز البيئة الجديدة التي تتصف بالعمولة والتعقيد، متطلبات الإدارة والتجارة الدوليتين، وسرعة الإستجابة إلى الحاجات المتعددة والمتنوعة للعميل، فضلا عن متطلبات إدارة الأعمال على المستوى العالمي، فالمؤسسات صارت تتجه نحو الإدارة الإلكترونية وذلك نظرا للخصائص التي تتميز بها، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب على المؤسسة أن تراعي مراحل تطبيقها، كما هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها تطبيق أمثل للإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة منها للمؤسسة التي تبحث عن التطوير والتجديد من أجل كسب العميل والعمل على تحقيق رضاه لأنه يعتبر مصدر ربحيتها.

الفصل الثاني

(الدراسة النظرية)

تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدة المنافسة، أصبحت المنظمة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالمية والتميزة. ومن أجل ذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها المنظمات، وكذا ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية.

لقد أصبح الأداء التنظيمي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساساً على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها، ويضمن لها الاستمرارية استناداً على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومه ونظرتهم إليه، إلا أن مساهماتهم تعددت لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية. وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

للأداء عدة مفاهيم يمكن توضيحها انطلاقاً من المفهوم اللغوي ومن ثم الاصطلاحي، حيث يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبياً أو إيجابياً.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: المفهوم اللغوي

يستخدم مصطلح الأداء المؤسسي على نطاق واسع في ميدان الأعمال يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " **LAROUSSE** " كلمة الأداء " **PERFORMANCE** " كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة " **PERFORMANCE** " المأخوذة من الكلمة " **PERFORMER** " والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.¹

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي

اصطلاحاً يعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.² كما يعرف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³. ويعرف أيضاً بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

في حين يذهب بعض الباحثين إلى تعريف الأداء المؤسسي بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناسبة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".⁵

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، حيث يربط بين الأنشطة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها.

¹- Dictionnaire Larousse **de la langue Française**, 2001, P : 766.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص29.

³ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص03.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2008، ص72.

⁵ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص77.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول تبيان كل من الكفاءة والفعالية.

- **الكفاءة:** تعرف على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.¹
- **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة في تحقيق الأهداف، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.²

الفرع الثاني: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي:³

أولاً: المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل بجيل لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ثانياً: الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

ثالثاً: المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

رابعاً: استثمار جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

خامساً: اختيار أفضل أساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

سادساً: التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

سابعاً: تعزيز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص115.

² عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية وأثره على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص48.

³ غضبان ليلي، المرجع السابق، ص14.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، للترابط فيما بينها ودرجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة من الباحثين من صنفها إلى مجموعة من العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد.¹

وهناك من صنف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

أولا: العوامل الخارجية

أ- العوامل السياسية والقانونية: يعد عنصرها هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل، الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم. إلخ.

ب- العوامل التكنولوجية: منها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع. . . إلخ، تمثل أيضا عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء.²

ج- العوامل الاقتصادية: والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها ومستقبلها ومنتجاتها وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادية، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة. . . إلخ وعوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة الموارد الأولية، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع. . . إلخ.

د- العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات العاملين ودوافعهم وإن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وإن تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم والأهداف والعادات. . . إلخ.

¹ بوجمان عادل، موسي عبد الناصر، التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث إدارية و اقتصادية، العدد17، الجزائر، 2015، ص306.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد01، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2001، ص92-93.

ثانيا: العوامل الداخلية

وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم آثارها الايجابية وتقليص السلبية منها وتمثل العوامل في: ¹

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد العمال.

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

✓ مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:

✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

✓ مستوى تأهيل الأفراد.

✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

✓ نظامي المكافآت والحوافز.

✓ الجو السائد بين العمال من جهة والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

¹ قريشي محمد، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص48.

المطلب الثاني: أهمية ومستويات الأداء

للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لما له أثر كبير على استقرارها ونموها، كما ان لديه أيضا مستويات عديدة، وسيتم التطرق إلى كل من أهمية ومستويات الأداء فيما يلي.

الفرع الأول: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:¹

أولاً: كونه خطوة هامة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معا.

ثانياً: فهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء.

ثالثاً: تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفاء.

رابعاً: إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة.

كما أن أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة ترجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومن ثم مرحلة الريادة، وعليه فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.²

الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك ثلاثة مستويات للأداء وهي:³

أولاً: المستوى الاستراتيجي

يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط وقراراته تحتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة، يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة.

¹ - قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 104.

² - يوسف مظهر الدهشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 57-58.

³ شنان نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 104-105

ثانيا: المستوى التكتيكي

يختص هذا النوع بهيكل وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.

ثالثا: المستوى العملي

وهو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات لتحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي والأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات.

غير أنه يبقى هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي لمؤسستها.

مكونات الأداء تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسة بسبب تغير بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ورغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الباحثين فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء وهذا راجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وتقييمه من قبل كل باحث.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومحدداته.

من خلال هذا الجزء سيتم التطرق إلى أبعاد الأداء بالإضافة إلى محددهاته.

الفرع الأول: أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء وهي:

أولا: البعد التنظيمي

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدة مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق

مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

ثانيا: البعد الاجتماعي

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت هذه الأخيرة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد بالاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ.²

ثالثا: البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

رابعا: البعد البيئي

ومن خلال تحديد النتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو الغير الطبيعية.³

الفرع الثاني: محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء المؤسسي إلى مجالات اوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

¹ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2018، ص13.

² الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص2019.

³ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص14.

وتتمثل محددات الأداء المؤسسي فيما يلي: ¹

أولاً: قدرات ومهارات العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك راجع لتضايف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الانساني القادر على الابداع وتمثل قدرات ومهارات العنصر البشري فيما يلي:

أ- اليد العاملة المؤهلة: عندما تتحول المؤسسة إلى مؤسسة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بما تجدها نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضاؤل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم، بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

ب- الأخلاق: هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الانسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى، رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفية وعلمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فان افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج مادام العائد المادي مضمونا.

ثانياً: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات في البيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المؤسسة وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث والاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء وتمثل هذه التغيرات فيما يلي:

أ- التغيرات السياسية: قد أصبحت التغيرات السياسية أكثر اهتماماً في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة، أما السبب الثاني فهو يتمثل في تضايف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة، وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت معقدة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتغيرات التي تواجه المنظمة.

ب- التغيرات القانونية: حيث تعتبر التغيرات القانونية من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة بالأداء التنظيمي.

ت- التغير في البيئة الطبيعية والمناخ: أن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المؤسسة يمثل طرحاً جديداً ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، وعلى الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح العلاقة الشديدة بين الطبيعة

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 45-48.

والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن البناء عليها بشكل مطلق.

وقد انطلقت بعض الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فضمن بذلك المؤسسة تحقيق الأهداف والبقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في ثلاث نقاط أساسية: الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المالية وفي بيئة معقدة، علمية يصبح الحفاظ على الأداء في مستوى الطويل الأجل مقتزنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المؤسسة.

ثالثا: التكنولوجيا

وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

المطلب الرابع: قياس الأداء

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وتصنيفات ومؤشرات قياس الأداء:

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

إلى آخر وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة:

يرى "gouche, Gluck" قياس الأداء: هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عملية الإدارة، والتي يحاول فيها المدير أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة.¹

يعرف أيضا أنه عملية مرشدة لنشاطات تقدير ما إذا كانت الوحدات المستقبلية حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها، والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة ككل فعملية القياس يجب أن تكون شاملة والانشطة تتم بالترابط والتكامل.

يعرف أيضا بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة.²

[¹Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris-France 2003, P226

² علي عبد الله، أثر البيئية أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص5.

ومن كل هذه التعاريف نستخلص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة.¹

الفرع الثاني: تصنيفات مقاييس الأداء

من الممكن تصنيف مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية:

أولاً: الفاعلية

هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة تطابق المخرجات لمتطلبات المؤسسة.

ثانياً: الكفاءة

هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.

ثالثاً: الجودة

هي مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمختلف متطلبات وتوقعات العملاء.

رابعاً: التوقيت

هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.

خامساً: الإنتاجية

وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

سادساً: السلامة

هذه الخاصية تقوم بقياس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعاملين.²

¹ نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 51، 52.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص 69.

ويمكن تصنيف معايير الأداء وتوضيحها حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (01) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لا نتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء

يتوقف نجاح مهمة تقييم الأداء على ملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الهدف المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وتنقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً: مؤشرات القياس التقليدية

تعتبر المؤشرات التقليدية متابعة ومراقبة تقييم للأداء إيجاد الطريقة المثلى لتدنية التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتعتمد في مجملها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

أ- مؤشرات الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية من أهم مكونات الأداء فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل وان تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانها في السوق.

وتستخدم الإنتاجية للتعبير عن اتجاهين، هما: ¹

1- كمؤشر يقيس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس لنا درجة

استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

¹ طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 241.

2- كمؤشر يقيس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + راس المال + الارض + المواد الأولية}}$$

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم النتائج وواحد من عوامل الإنتاج حيث عنبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}}$$

مؤشرات الإنتاج: تستخدم هذه المؤشرات في كل ما لديه علاقة بالإنتاج وخصوصا مدى النجاح المحقق لخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر مختلف السنوات، إلى جانب مستوى استغلالية الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي: ¹

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة الإنتاجية المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دالا على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ب- مؤشرات المالية: تستخدم هذه المؤشرات للوصول إلى هدف رئيسي، تو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال ودائم، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي: ²

¹ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005، ص 253.

² بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص 48.

1- معيار الربحية: وهو من أهم مؤشرات الأداء لكافة المؤسسات الاقتصادية، وذلك نظرا لارتباطه المباشر بنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الاقتصادي الرئيسي المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. حيث هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$100 \times \frac{\text{اجمالي الربح المحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} = \text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة}$$

$$100 \times \frac{\text{اجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور إجمالي الربح}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$100 \times \frac{\text{الأرباح الاجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل عائد رأس المال}$$

2- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سهولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لمؤسسات المقاولات أن تكون سهولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السهولة مع التقدم في تنفيذ المشروع والشروع في بيع وحداته، وتقاس درجة السهولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{النسبة الجارية}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة من الحاجة.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ماهي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لان التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

3- معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الافتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الافتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي: ¹

نسبة الديون إلى الأصول = إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)

رأس المال المستثمر

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

نسبة الدين إلى حقوق الملكية =

حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات)

4- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب ما يلي: ²

مصرفات الإدارة

كفاءة الادارة =

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة أنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

تكلفة المبيعات التوزيع

معدل تكلفة البيع والتوزيع =

صافي المبيعات

ت- مؤشرات البيع:

يوجد هناك مؤشرات عديدة التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

100 X

نسبة تحقيق خطة المبيعات =

قيمة المبيعات المخططة

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الانتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

100 X

قيمة المبيعات للسنة الحالي

نسبة تطور المبيعات =

قيمة المبيعات للسنة السابقة

تستخدم هذه النسبة مدة تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

¹ محمد القرشي، مرجع سابق، ص 268.

² محمد القرشي، مرجع سابق، ص 270.

ثانياً: مؤشرات القياس الحديثة

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم وإطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال. إلخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة طلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة التقييم المتوازن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث يم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية¹، وعرفها كل من **R. Kaplan & D. Norton** بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة²، أما مأمون العمري فيعرفها بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل، ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق الأداء الفعال³، ولقد عرفها **J. Robinson** بأنها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل⁴.

¹ R. Kaplan, D. Norton, **the balanced scorecard, measures that drive performance**, Harvard business review, jan-feb 1992, P71 .

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

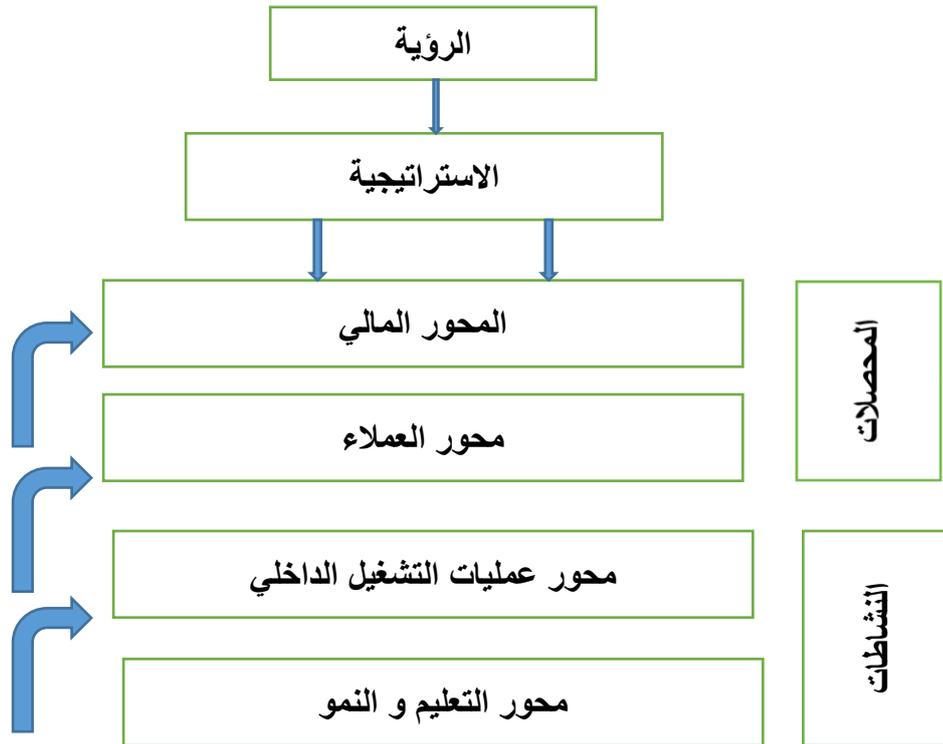
³ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص155.

⁴ فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78.

أولاً: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة حيث يتعامل النظام الاستراتيجية ورؤية المؤسسة مع أربعة أبعاد، تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد النمو والتعلم كما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر منصور الغالي، مرجع سابق، ص 140.

ثانياً: المحور المالي

يمكن القول بأن هذا المحور المحصل النهائية لكافة المتغيرات أي أن هذا المحور يعني بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة والاستراتيجية تطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا الارباح الخسائر والقوة المالية أو ما دعت إليه حاجة المؤسسة.

ثالثاً: محور العملاء

يقيس هذا المحور المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية

المؤسسة في نظر المشتركين والموردين وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا حصة السوق بالنسبة للمنظمة ورضا الموردين.

1- محور عمليات التشغيل الداخلي:

يعني هذا المحور بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

2- محور التعليم والنمو:

يرتكز هذا المحور على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة التي تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على الكفاءات والاستثمار في المؤسسة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة¹.

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

أهمية بطاقة الأداء المتوازن مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي²:

أولاً: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، دون سنة نشر، ص 138.

² حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي

العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

رابعاً: تقييم الاستراتيجية

تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الاستراتيجية فتكون أهميتها هي¹:

- أ- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
- ب- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الاستراتيجية.
- ت- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الاستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.
- ث- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة.
- ج- تحديد المبادرات الاستراتيجية اللازمة، وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الاستراتيجية (تقييم الاستراتيجية).
- ح- تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الاستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- خ- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة.
- د- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها.
- ذ- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.

المبحث الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض لمفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

المطلب الأول: حسب معيار المصدر

الفرع الأول: الأداء الداخلي

يطلق عليها إسم أداة الجودة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

أ- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

¹ نبيل إسماعيل رسلان، قياس وتقييم الأداء الحكومي، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008،

ت- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الفرع الثاني: الأداء الخارجي

هو الأداة الناتجة عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.¹

المطلب الثاني: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

الفرع الأول: الأداء الكلي

يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

الفرع الثاني: الأداء الجزئي

هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة.²

المطلب الثالث: حسب معيار الزمن

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد:³

الفرع الأول: الاداء في المدى القصير

ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء فيما يلي:

أ- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

¹ Bernaed martory, **contrôle de gestuersocial, librairie Vuibert, paris, 1999, p236** .

² عبد المللك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

³ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 23-24.

ب- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات/ المخرجات.

ج- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الاشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

الفرع الثاني: الأداء في المدى المتوسط

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

أ- التكيف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

ب- النمو: يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي كل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الانتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الاهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.

الفرع الثالث: الأداء في المدى البعيد

يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة، الفعالية).

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء

يلعب قياس وتقييم الأداء دورا مهما في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد الجوانب التي تحتاج الى تحسين.

المطلب الأول: ماهية القياس وتقييم الأداء

ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (قياس الأداء) بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، ويقود التفحص الدقيق، للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات: ¹

¹ الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية، شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص44.

أولاً: قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة يطلق على هذه العملية بالقياس.

ثانياً: تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية: التقييم أو التقدير.

ثالثاً: تعزز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي: ¹

تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر: يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفاً، فعملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من أهداف المخططة والمحددة مسبقاً، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها. وبناء مما سبق يمكن تعريفه بصفة عامة على أنه عملية قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هي العملية التي من خلالها مراجعة أداء الموظفين ونسب نجاح المشاريع والعمليات المنجزة، وأوجه القصور، وذلك بتوفير المعلومات الشاملة التي يحتاجها المسيرين في اتخاذ القرارات.

¹ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال،

قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012، ص 11.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة كبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:¹ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.

فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

أ- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

ب- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات و تنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

ت- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

ث- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة ككل.

ج- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

ح- تحديد عملية التقييم يعمل على تحقيق الأداء العالي، ف نماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة عملية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

¹ ربيعة احمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية PMO،

شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2014، ص22

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

لقد إتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها.

لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكن الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R. Quinn ضمن هذا السياق "ببساطة، لا يمكن إدارة شيء لا تستطيع قياسه" ¹ وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية: ²

أ- الرقابة: يهدف تقييم الأداء على مراقبة الانجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.

ب- التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

ت- تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

ث- التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية. كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

أ- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعه بأعلى درجة من الكفاءة.

ب- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ت- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.

ث- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.

ج- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.

ح- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بما خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

¹ ريغة احمد الصغير، مرجع سابق، ص 25.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص 498.

الفرع الثالث: عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء منهجية تساعد على فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، فإذا لم تستطع هذه الأخيرة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته.

أولاً: مراحل وخطوات تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمس مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم الأداء، تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، إجراء عملية التقييم، اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات وإصدار الحكم.¹

أ- جمع المعلومات الضرورية

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

ت- إجراء عملية التقييم

ث- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.

ج- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

¹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة هرس الدولية، الإسكندرية، 2000، ص 50.

خلاصة الفصل

ان مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام الوافر والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى المؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها، فالغرض من هذا الفصل هو تسليط الضوء على اهم التعريفات التي قدمت مفهوم الاداء وعناصر واهميته، حيث يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ان هدف تحسين الاداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الاداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة.

الفصل الثالث

(الدراسة الميدانية)

تمهيد:

بعدهما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة ميدانيا على بلدية بوشقرون-بسكرة، وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات، ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوشقرون -بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: قياس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن بلدية بوشقرون-بسكرة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

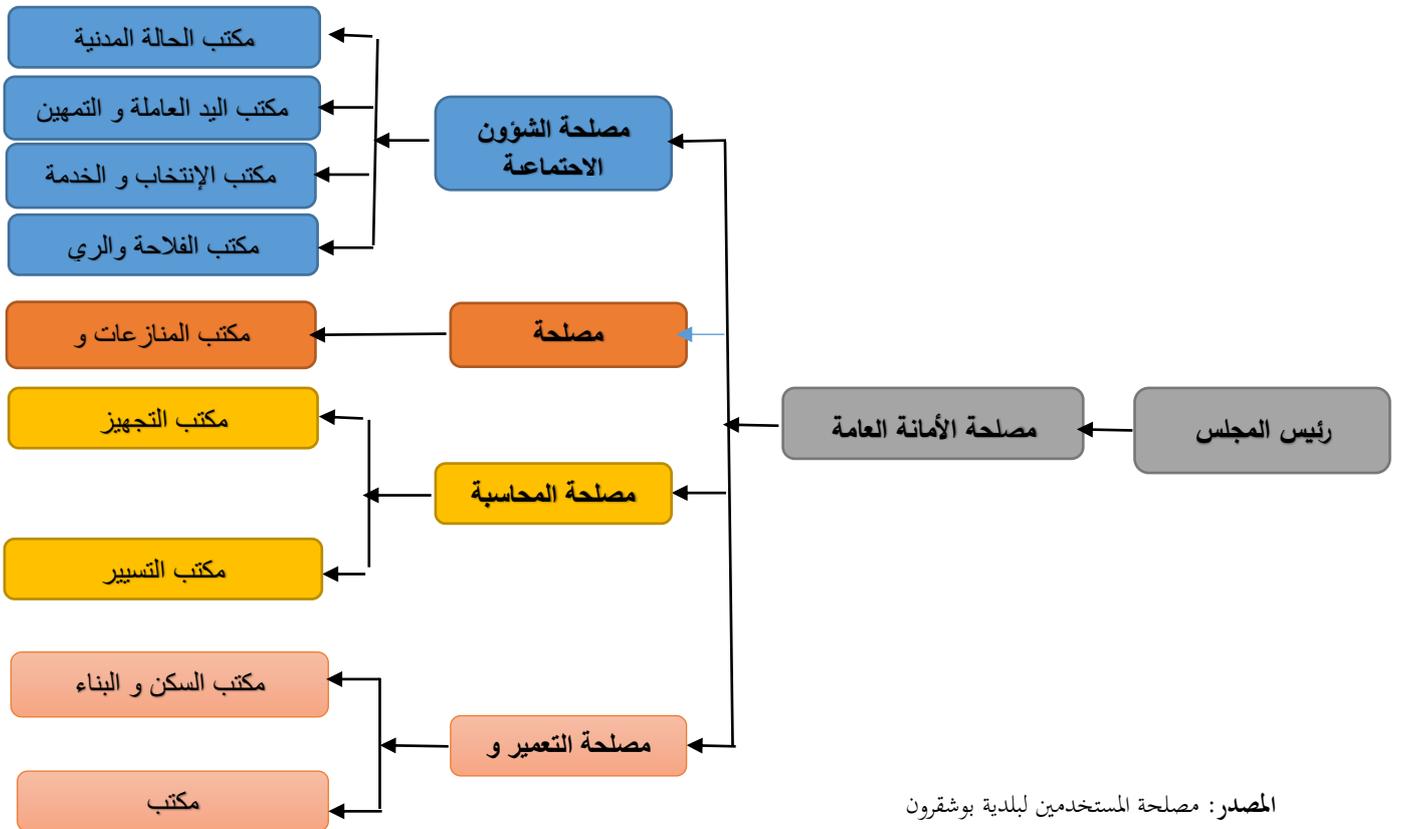
المطلب الأول: التعريف ببلدية بوشقرون-ولاية بسكرة

أنشأت بلدية بوشقرون إبان الاحتلال الفرنسي سنة 1957. تقع بلدية بوشقرون غرب ولاية بسكرة و تبعد عن مقرها بـ 28 كلم² وعن مقر دائرة طولقة بـ 07 كلم² تتربع البلدية على مساحة تقدر بـ: 57.34 كلم² و يحدها من ناحية الشمال بلدية طولقة و من الجنوب بلدية أورلال و بلدية محادمة أما من الشرق بلدية الحاجب و بلدية أمليلي و يحدها غربا بلدية ليشانة. يقدر عدد سكانها بـ: 13124 نسمة (الإحصاء العام للسكان والسكن لسنة 2008).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية بوشقرون-بسكرة

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد مهام وصلاحيات كل مصلحة ومدى أهميتها وذلك من أجل ضمان السير الفعال للمؤسسة. كما أنه يقوم بتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف درجات المسؤولية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية بوشقرون - بسكرة



المصدر: مصلحة المستخدمين لبلدية بوشقرون

الفرع الأول مصالح البلدية:

أولاً: رئيس المجلس الشعبي البلدي

يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقاً للقانون المتعلق للبلدية ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة. يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أميناً عاماً للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ثانياً: مصلحة الأمانة العامة

تعريفها: هي همزة وصل بين المصالح والقاسم المشترك بينها وهي العمود الفقري للبلدية بحيث تقوم بالإشراف على جميع المصالح البلدية هذا من جهة كما أن للأمانة مدلول كبير فهي تدل على الثقة وحسن أداء الواجب والدقة وإتقان العمل و كتمان السر من جهة ثانية.

وهي تضم عدة مكاتب ولكل مكتب مهامه

أ - مكتب الأمين العام: من أهم مهامه ما يلي:

- 1- السهر على سير المرفق العام وضمان صيرورته.
- 2- تنفيذ قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- 3- إعداد الميزانية الأولية والحساب الإداري والميزانية الإضافية.
- 4- إعداد برامج التجهيز والاستثمار بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- 5- تحضير تقارير ومحاضر ومشاريع مداولات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة تنفيذها.
- 6- معرفة الأولويات عند إنجاز الأعمال.

- توزيع الأعمال على الأعوان:

- 1- تسجيل وترتيب البريد الوارد والصادر.
- 2- تحرير التقارير المختلفة.
- 3- التداول على الأعمال بين الأعوان بصورة دورية بحيث يتمكن كل عون من الإحاطة بجميع المهام المطلوبة تحسباً للظروف الطارئة كالغياب المحتمل للأعوان.
- 4- إنجاز الأعمال الطارئة وكل ما يطلب بصورة استثنائية كالتقارير والإجابات عن البريد.
- 5- تنظيم البريد الوارد والصادر بحيث يسهل الوصول إلى الوثيقة المطلوبة في أسرع وقت.
- 6- وجد بالأمانة سجل خاص بالقرارات المتخذة والمداولات للمجلس الشعبي البلدي ويكون ممضي من طرف رئيس

المجلس الشعبي البلدي والأعضاء الحاضرون

- 7- يوجد بالأمانة سجل خاص بالشهادات المختلفة (إدارية، شهادة لإثبات الملكية).
- 8- ترتيب البريد في حافظات الأوراق (الصادر، الوارد) وتكون مرقمة ومؤرخة بالتسلسل.
- 9- مسك سجلات ودفاتر البريد الوارد والصادر والحفاظ على سريتها وسلامتها.
- 10- السهر على تسجيل كل بريد صادر أو وارد إلى البلدية ومنها.
- 11- ضمان إرسال البريد الصادر في آجاله المحددة وهذا بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- 12- السهر على نشر اللوائح والتعليمات في أماكن الإشهار المخصصة لذات الغرض.
- 13- ضمان متابعة وتقديم الردود على البريد من طرف المصالح.
- 14- دراسة البريد الوارد بعد أخذ رأي رئيس البلدية ثم الأمين العام وتوزيعه على المصالح.
- 15- التكفل بتسيير المجمع الهاتفي.

ب-مكتب إدارة الشبكة المعلوماتية: يهتم هذا المكتب بإدخال تقنيات حديثة لتطوير الاتصال كما يقوم بإدخال ومعالجة البيانات وإرسالها إلى الدائرة والولاية.

- 1- السهر على تطوير برامج تطبيقية للإعلام الآلي.
 - 2- الإشراف على تطوير برامج المعلوماتية وربط المصالح بشبكة الاتصالات المعلوماتية.
 - 3- لتكفل بصيانة عتاد الإعلام الآلي ووسائل الاتصالات الأخرى.
 - 4- ضمان الصيانة الدورية للوسائل والتجهيزات وحماية المعلوماتية.
 - 5- إيجاد حلول وبدائل البرامج التطبيقية واستغلالها وتثمينها.
 - 6- ضمان مراقبة ورسكلة الموظفين لاستعمال الإعلام الآلي.
- ج-مكتب الوثائق والأرشيف: جاء في المادة 139 من القانون البلدي 10/11(البلدية مسؤولة على

حماية أرشيفها والاحتفاظ به) ومن خلال هذه المادة يتبين ما يلي:

- 1- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه.
 - 2- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
 - 3- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.
 - 4- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية
- د-مكتب حظيرة البلدية: تحتوي حظيرة بلدية بوشقرون على رئيس الحظيرة وأمين مخزن يتولى

ويساعدهم عمال بمختلف مهامهم نذكر منها:

- 1- صيانة المدارس الابتدائية.
- 2- توزيع المياه الصالحة للشرب
- 3- صيانة وتسريح قنوات المياه القدرة.
- 4- صيانة الإنارة العمومية، ومراقبة وإصلاح العتاد.
- 5- محاربة الأمراض المتنقلة عبر الماء والحيوان ومحاربة حشرة الليشمانيا.
- 6- توفير عمال النظافة والعتاد لتنظيف الشوارع والأحياء.
- 7- ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود.
- 8- إعداد تقرير دوري حول الحظيرة.
- 9- التحضير المادي للاحتفالات والأعياد والمناسبات الوطنية.
- 10- توفير النقل المدرسي للمتمدرسين (حافلات).
- 11- تزيين المحيط وتنظيم إقليم البلدية.
- 12- وضع لوحات التعريف بالأحياء والشوارع وصيانتها.

ثالثا: مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة ومتنوعة تهدف في مجملها إلى تقديم خدمات للمواطنين وهي تضم عدة مكاتب ومن مهامها:

- 1- وجد بها شبك خاص باستقبال المواطنين لتلبية خدماتهم والتي تتمثل في استخراج الوثائق والمصادقة عليها من بين هذه الوثائق (شهادة الإقامة، شهادة عدم العمل.....).
- 2- المصادقة على الإمضاء لأي تصريح شرقي بحضور المعني.
- 3- تصريح بالبيع لجميع المركبات ما عدا الدراجات النارية الصغيرة (التي لا تحتوي على البطاقة الرمادية).
- 4- وصل إيداع رخص السياقة (الدراجات النارية، السيارات.....).
- 5- تحويل الإقامة بحضور المعني.
- 6- تأسيس وتجديد الجمعيات بأنواعها (الدينية، رياضية، ثقافية.....).
- 7- تسجيلات الحج وتكون موسمية.
- 8- استخراج شهادة الإقامة: وتكون للمقيم لأكثر من 06 أشهر ويشترط أن يكون السن أكثر من 19 سنة.
- 9- بطاقة الإقامة: تعتمد في استخراجها على وصل الماء أو الكراء أو عقد الإيجار.....
- 10- رخص الزواج والحفلات: بشرط إثبات وصل التسديد.
- 11- استخراج جميع الوثائق المطلوبة بالفرنسية إذا اقتضت حاجة المواطنين إليها.

أ- مكتب الانتخابات:

إن الناخب هو الشخص المسجل بالقائمة الانتخابية الذي يحق له ممارسة حق التصويت أو الاقتراع وذلك لتوفر شروط معينة تمكنه من الحصول على بطاقة الناخب ومن بين الشروط وأهمها: الجنسية الجزائرية، بلوغ سن 18 سنة، التمتع بالحقوق الوطنية المدنية و السياسية .

ومن خلال هذا فان المراجعة العادية للقوائم الانتخابية بينت أن الهيئة الناخبة لبلدية بوشقرون بلغت إلى غاية 2015/10/31 (8721 ناخب) من مهام هذا المكتب:

- 1- تحضير القوائم الانتخابية.
- 2- ضمان عملية تسجيل المواطنين وشطبهم.
- 3- استخراج نسخ ثانية لبطاقات الناخب وضمان توزيعها على أصحابها.
- 4- خزل المعلومات الخاصة بالناخبين من خلال المراجعة السنوية والاستثنائية للقوائم الانتخابية.
- 5- تزويد المصالح الوصية والمختصة بتعداد الهيئة الناخبة.
- 6- التكفل بتصفية وتطهير القوائم الانتخابية وبصفة دورية.
- 7- التكفل بمسك السجلات الخاصة بالتسجيلات والشطب وضمان تأشيرها من طرف المحكمة المختصة
- 8- ضمان التحضير المادي تحسبا للانتخابات.
- 9- إعداد الشهادات الخاصة بالتسجيل.

ب- مكتب الفلاحة: يقوم هذا المكتب بمتابعة النشاط الفلاحي ويضم مرشد فلاحي وموظف من الإدارة

مهامهم تتمثل في:

- 1- إصلاح وضعية الأراضي الفلاحية.
- 2- تسوية العقار الفلاحي والوضعية لكل المستصلحين(تمليكهم).
- 3- توعية وإرشاد الفلاحين.
- 4- القيام بأيام تحسيسية في حالة ظهور أمراض أو آفات طبيعية.
- 5- الإشراف على النزاعات القائمة بين الفلاحين.
- 6- تسجيل كل انشغالات الفلاحين والمشاكل المطروحة لديهم.
- 7- معاينات ميدانية على مستوى الدائرة ,ومحاضر معاينة ميدانية.
- 8- محيطات الاستصلاح وهي: حيونة الشرقية و الغربية، كدية الرفيس، عين الصفراء.....

أهم الشهادات المستخرجة من هذا المكتب: شهادة موال، شهادة ممارسة الأعمال الفلاحية، شهادات مختلفة، شهادات إدارية للسكن الريفي.....

ت- مكتب النشاط الاجتماعي: يتولى هذا المكتب الإشراف على تحديد الفئات المحرومة والمعوزة وضمان تسيير فئات الشبكة الاجتماعية وجهاز التشغيل بمبادرات محلية ومن أهم مهامه:

- 1- استقبال وإعلام وتوجيه المواطنين.
- 2- مسك وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستفيدين.
- 3- الإرسال الشهري لخمس نسخ (في الآجال المطلوبة) لقوائم المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن وجهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي إلى مديرية النشاط الاجتماعي للولاية من أجل الدفع.
- 4- إعداد ومراقبة بطاقات الحضور للمشاركين في جهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي.
- 5- متابعة عمليات تطهير قوائم المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن.
- 6- إعداد وإرسال المحصلات والإحصائيات الشهرية إلى مديرية النشاط الاجتماعي.
- 7- استقبال ملفات خاصة ببطاقة الإعاقة وتحديد ملفات المعاقين.
- 8- الخروج للتحقيقات الاجتماعية مع الخلية الجوارية.
- 9- استخراج شهادة العمل والأجر للمستفيدين من منحة جزافية للتضامن.
- 10- تحديد عقود المستفيدين من جهاز نشاط الإدماج الاجتماعي.
- 11- استدعاء المعاقين من أجل إجراء الفحص الطبي على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي على مستوى الولاية.
- 12- استخراج وثائق من مديريات: CNAS، CASNOS،
- 13- نذكر بعض النسب الموضحة للمستفيدين:
 - عدد المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن: 371 مستفيد.
 - عدد المستفيدين من منحة المعاق 100%: 104
 - عدد المستفيدين من النشاط الاجتماعي: 79

المصنفين حسب الفئات: المسنين 107/المعوقين 75/ نساء ربات عائلة أقل من 60 سنة: 38/

المصابين بالأمراض المزمنة: 140/ عائلات متكلفة بمعاقين أقل من 18 سنة: 11

هذه النسب متغيرة في كل مرة حسب الاستفادة.

ث- مكتب الحالة المدنية:

يعتبر هذا المكتب من أهم المكاتب الموجبة في البلدية حيث أنه يجسم علاقة الإدارة بالمواطنين وتقريبها منه ولديها مسؤول يسمى ضابط الحالة المدنية الذي يمثل رئيس البلدية ويتولى هذا المكتب على الخصوص استخراج وثائق الحالة المدنية وفقا لمدونة عقود الحالة المدنية المرتبة من 01 إلى 28 وثيقة وشهادة ميلاد رقم خ 12، أما حاليا فهي 13 وثيقة و شهادة رقم خ 12.

ومن مهامه:

- 1- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها في كل سنة (افتتاح ,ختم).
- 2- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية (زواج، ميلاد، وفاة) وتلقي التصريحات بالوفاة والميلاد.
- 3- إحصاء المواليد وعقود الزواج والوفاة شهريا وثلاثيا.
- 4- السهر على تجديد سجلات الحالة المدنية المتلفة وتغليفها وحفظها.
- 5- إعداد الجداول السنوية والعشرية للحالة المدنية وضمان تبليغها للمصالح المعنية.
- 6- الحرص على تنفيذ القرارات القضائية الخاصة بالحرمان من الحقوق المدنية (الحجر).
- 7- قيد عقود الميلاد والزواج والوفاة بشكل آني.
- 8- تحديد مواعيد إبرام عقود الزواج.
- 9- قيد ملخصات الأحكام القضائية (تصحيات).
- 10- ضمان إرسال الإشعارات بالنسبة للأشخاص الغير مولودين بالبلدية وتسجيل البيانات.
- 11- استخراج الدفاتر العائلية ,ووثائق الحالة المدنية باللغة العربية والفرنسية حسب طلب المواطنين
- 12- تسجيل البيانات الهامشية المتغيرة (زواج، طلاق، وفاة).
- 13- السهر على المحافظة على كل السجلات والأجهزة لهذا المكتب
- 14- كما تم تزويد بلدية بوشقرون بفرعين إداريين لتقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الضغط على البلدية

- الفرع الإداري حي أول نوفمبر
- الفرع الإداري حي العقيد عميروش

رابعاً: مصلحة المستخدمين والمنازعات:

تتولى هذه المصلحة على الخصوص بعمليات التنسيق ومراقبة المكاتب الموضوعة تحت إشرافها والسهر على تطبيق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية. كما تهتم هذه المصلحة بتسيير ومتابعة المسار المهني للعمال والموظفين، وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وضمان تنفيذه في آجاله القانونية بالإضافة إلى إعداد الشهادات والوثائق المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ومن مهامها:

1. مسك ملفات الموظفين وضمان الحفاظ عليها.
2. إعداد قرارات ومقررات التوظيف، الترقية، الإحالة على التقاعد، الانتداب، الإحالة على الاستيداع....
3. تسطير رزنامة التكوين والرسكلة.
4. إعداد قائمة الموظفين المعنيين بالترقية مع بداية كل سنة.
5. تسطير برنامج خاص بالتوظيف (المسابقات، الامتحانات المهنية.....).
6. متابعة حركة المستخدمين في مجال الغيابات، العطل السنوية، العطل المرضية.....)
7. إعداد الرزنامة السنوية للعطل وضمان متابعتها وتنفيذها.
8. إعداد قائمة توزيع العمال والموظفين على المصالح البلدية وفروعها الإدارية.
9. متابعة الإجراءات التأديبية الصادرة عن اللجنة المتساوية الأعضاء وكذا الهيئة المستخدمة.
10. التكفل بتوزيع عمال الحراسة والصيانة في مقر البلدية وملحقاتها.
11. ضبط احتياجات البلدية من مستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.
12. إعداد القائمة الاسمية للعمال والموظفين موقوفة بتاريخ 31/12/.....
13. متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.
14. متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.
15. إعداد الجداول الشهرية الخاصة بالقضايا المتنازعية.
16. ضمان تنفيذ ومتابعة النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
17. تحرير وتسليم الوثائق والشهادات المتعلقة بالتنظيم العام.
18. التكفل بتوفير الشروحات القانونية للمواطنين.
19. إحصاء وتسجيل الشباب المعني بالخدمة الوطنية.
20. توزيع قسيمات الفحوص الطبية الخاصة بالخدمة الوطنية.
21. إعداد الشهادات الإدارية الخاصة بالإحصاء والخدمة الوطنية.

خامسا: مصلحة المحاسبة:

تتكفل هذه المصلحة بالميزانية بالتنسيق مع الأمين العام وتنقسم الى:

- أ- مكتب قسم التجهيز: يهتم بالمشاريع والمخطط البلدي للتنمية.
- ب- مكتب قسم التسيير: مكلف بشؤون العمال والموردين.

كما تتولى المصلحة المهام التالية:

1. للتنسيق مع المراقب المالي للمراقبة القبيلة.
2. التنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية لتحديد قيمة إنجازات النفقات والإيرادات ومطابقتها مع الارتباطات المقيدة في الميزانية.
3. تنفيذ العمليات المالية المقيدة في الميزانية وضمان إعداد حوالات الدفع الخاصة بنفقات قسم التسيير والتجهيز العمومي.
4. اقتراح فتح الاعتمادات المالية في شكل اعتمادات مسبقة أو رخص خاصة وهذا حسب مجيئها قبل أو بعد إعداد الميزانية الإضافية بالإضافة إلى اقتراح تحويل الاعتمادات المالية.
5. إعداد الشهادات الإدارية المتعلقة بتوفر الاعتمادات وكذا التحويلات.
6. السهر على إعداد سندات التحصيل ومتابعة عملية تحصيلها.
7. ضمان توفير والاحتفاظ بالوثائق الإثباتية للنفقات والإيرادات توافقا والمدة القانونية المعمول بها.
8. إعداد الشهادات والوثائق الإدارية المرتبطة بتسيير ممتلكات البلدية.
9. إعداد سندات التحصيل وأوامر بالدفع.
10. إعداد وضبط الكشف السنوي للأجور وضمان تحيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجور والنظم التعويضية.
11. ضمان إعداد كشوفات الأجور الشهرية والوثائق الملحقة بها.
12. إعداد وإرسال التصريحات الدورية والسنوية الخاصة باقتطاعات التأمين والتقاعد.
13. تحضير وإعداد كشوفات التعويضات والمنح الدورية (منحة المردودية، تعويض مصاريف المهمة والتنقل.....).
14. إعداد وتحضير كشوفات مؤخرات الأجور وصرف الأجور وتعويضات المنتخبين المحليين.
15. تنفيذ قرارات الخصم من رواتب العمال.
16. ضمان المقاربة المالية بالتنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية ومنتظمة.

ولقد جاء قانون الصفقات العمومية الجديد رقم 247/15 الموافق لـ 2015/09/16 يتضمن تنظيم

الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

سادسا: مصلحة التعمير والبناء

تختص هذه المصلحة بالتطبيق الصارم للتنظيم المعمول به واحترام مخططات التعمير ومتابعة البرامج التنموية وإعداد مقترحات للتعمير والبناء والتنسيق بين المصلحة والمواطنين كما أنها تنقسم إلى:

أ- مكتب التعمير: وهو يختص بما يلي:

1. محاربة البناءات الفوضوية وتسوية عقارات ممتلكات البلدية.
2. محاربة الاستيلاء على الممتلكات العمومية.
3. محاضر المعاينة الخاصة بتوصيل الكهرباء والغاز واستصدار رخص البناء الخاصة بها.
4. استخراج عقود التعمير وتمثل في (رخص البناء، رخص الهدم، رخص التجزئة، شهادة التعمير، شهادات المطابقة.....).
5. إبرام عقود كراء أو الإيجار المحلات التجارية (برنامج خاص لتشغيل الشباب وآخر خاص بالبلدية).
6. رخص البناء الخاصة بالاستثمار.
7. رخص الحفر (الماء والغاز والصرف الصحي).
8. حقوق تسديد الأفراس والمحشر.
9. حقوق التنازل عن السكن.
10. حقوق إيصال المياه الصالحة للشرب، وحقوق البناء والتعمير.
11. العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات.
12. جمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير قصد ضبطها وفقا لتطور القطاع.
13. متابعة التجديد الحضري.
14. السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال.
15. رخص خاصة بغلق الطريق وكذلك بوضع مواد البناء.
16. أملاك الدولة تسوية العقارات والمحافظة عليها.

ب- مكتب المصالح التقنية:

من مهامه متابعة المشاريع الخاصة بالبلدية فرعين هما:

1. فرع التجهيزات العمومية يشغل بها موظف برتبة مهندس دولة في الهندسة المدنية.
2. فرع الأشغال العمومية يشغل بها موظف رتبة مهندس دولة في الأشغال العمومية.

يهتم هذا المكتب بدراسة المشاريع من حيث:

1. إعداد المشاريع ومتابعتها (تسجيل المشروع، إعداد بطاقة تقنية للمشروع، الإعلان)
2. -إعلان (نشر مناقصات في الجرائد اليومية)
3. التقويم ثم الإسناد.

*في إطار السكن:

1. إعداد ملفات طالبي السكن.
2. دراسة الملفات في حالة توزيعها.
3. خرجات ميدانية للتأكد من طالبي السكن الريفي بأنهم يملكون قطع أرضية.
4. إعداد قوائم المستفيدين ثم إرسالها.
5. متابعة المستفيد تقنيا حتى الانتهاء من سكنه.
6. الإحصاء العام للسكن والسكان: ويكون هذا خلال 10 سنوات حيث أنه تم هذا الإحصاء في سنة 2008 قدر عدد السكان بـ 13124 نسمة. وحسب إحصائيات وتنبؤات قادمة فانه سيصل إلى 16 ألف نسمة.
7. إحصاء اقتصادي خاص بالمحلات والمساجد ومؤسسات الدولة ويتم هذا الإحصاء كل 05 سنوات وآخر إحصاء اجري في سنة 2011 ونسب هذا الإحصاء قابلة للتغيير حسب حاجة المواطنين.
8. تسوية البناءات: وقد حدد قانون 08/15 المؤرخ في 17 رجب 1429 الموافق 20 يوليو 2008 يحدد قواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها، ولقد جاء في المادة 15 ما يلي:
- لبنايات غير المتممة التي تحصل صاحبها على رخصة البناء.
-البناءات التي تحصل صاحبها على رخصة البناء وهي غير مطابقة لأحكام الرخصة المسلمة.
-البناءات المتممة والتي لم يتحصل صاحبها على رخصة البناء.
-البناءات غير المتممة التي لم يتحصل صاحبها على رخصة البناء.
9. إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات.
10. إعداد محاضر اختيار الأرضية لانجاز المشاريع المختلفة.
11. متابعة محلات التجارية المنجزة في إطار تشغيل الشباب التابعة لبرنامج فخامة رئيس الجمهورية 100 محل لكل بلدية.

ت-مكتب الوقاية: شعاره الوقاية خير من العلاج ومن أهم مهامه:

- 1- تفعيل المياه الصالحة للشرب من طرف المكلف بتوزيع المياه يوميا.
- 2- إحصاء ومراقبة أصحاب الصهاريج بائعي المياه الصالحة للشرب من طرف مكتب حفظ الصحة
- 3- إصلاح تسريبات قنوات المياه الصالحة للشرب من طرف عمال البلدية بصفة مستعجلة.

- 4- مراقبة الفلاحين لمنعهم السقي بالمياه المستعملة
 - 5- تنظيف البالوعات والمشاعب بصفة دورية من طرف عمال البلدية.
 - 6- تنظيم حملات لقتل الحيوانات المتشردة بترخيص أو قرار وذلك من طرف متطوعين.
 - 7- تنظيم حملة لمكافحة مرض الليشمانيا شهر أفريل وسبتمبر من طرف عمال البلدية.
 - 8- تنظيم أيام لتلقيح الحيوانات من طرف الطبيب البيطري.
 - 9- تنظيم أيام تحسيسية للأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان مثل: الكلب.....
 - 10- تنظيم عمليات تطوعية بالتنسيق مع المواطنين للقضاء على النقاط السوداء وتزيين المحيط مرة كل شهر.
 - 11- تنظيف الشوارع والساحات بصفة دائمة من طرف عمال البلدية وكذا ورشة الجزائر البيضاء.
 - 12- رفع النفايات والقمامة المنزلية يوميا من طرف عمال البلدية.
 - 13- مراقبة المحلات التجارية ذات الطابع الغذائي وخاصة الجزارين، المقاهي، المطاعم شهريا من طرف مكتب حفظ الصحة البلدي.
 - 14- إجراء تدخلات بعد تلقي شكاوي المواطنين.
 - 15- السهر على التطبيق الصارم للقوانين والتنظيمات الخاصة بالصحة العمومية.
 - 16- القيام بزيارات ميدانية للمطاعم المدرسية كل أسبوعين.
 - 17- إعداد الشهادات المختلفة الخاصة بمجال تدخل المكتب.
- سابعاً: مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف البيو مترية الالكترونية:
- تضم هذه المصلحة عدة مكاتب لكل منها مهام:
1. مكتب الاستقبال: يتم فيه أخذ المواعيد وفحص المعلومات، إيداع الملفات وتسجيلها.
 - وكذلك يمكن أخذ المواعيد عبر الانترنت.
 2. مكتب إدخال البيانات والمصادقة عليها: تتم فيه تدوين البيانات (كامل معلومات الشخص) ومصادقتها
 3. مكتب أخذ البصمات والتصوير والإمضاء.
 4. مكتب رئيس المصلحة ومهندس الإعلام الآلي: مهمتهم الإشراف على سير وتنظيم المصلحة إداريا وتقنيا.
 5. مكتب تسليم جوازات السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيو مترية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك². يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي بلدية بوشقرون - يسكرة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"³.

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 32 استمارة على الموظفين، تم استرجاعها جميعا، وتم قبولها كلها لأنها صالحة للتحليل الإحصائي، ونبرر لعدم توزيعنا لعدد أكبر من الاستبيانات للظروف الحالية من انتشار وباء الكوفيد 19 وما تترتب عنه من غياب أو عطل مدفوعة الأجر وصعوبة الاتصال بالموظفين بسبب الحجر.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقي العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحلها، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

³ ابن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي-الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 16

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
أولاً: إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

ثانياً: عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
ثالثاً: تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في البلدية محل الدراسة ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني فؤخذ بصفة عامة، وهي تضم 34 عبارة تتعلق بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون ولاية بسكرة، وهي موضحة كما يلي:

أ- المحور الأول: يتعلق بأبعاد الإدارة الإلكترونية، ويضم العبارات من 1 إلى 21.

البعد الأول: متعلق بأجهزة الحاسوب ولواحقه، ويشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

البعد الثاني: متعلق بالشبكات، ويشمل 5 عبارات من رقم 7 إلى 11.

البعد الثالث: متعلق بالبرمجيات وقواعد البيانات، ويشمل 5 عبارات من رقم 12 إلى 16.

البعد الرابع: متعلق بالكوادر البشرية، ويشمل 5 عبارات من رقم 17 إلى 21.

ب- المحور الثاني: يتعلق بأداء المؤسسة، ويضم 13 عبارة من رقم 22 إلى 34.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss v24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الخماسي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

•المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

= 4 = 1-5 =

• طول الفئة = المدى / الحد الأعلى أي 5

= (0.8=5/4) ولكن طول الفئة يحدد ب 0.79

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات الباحثين، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما قمنا بتوزيع الأوزان على الاتجاهات الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس Likert الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وبعد تحديد الأوساط الموزونة، ويهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (الحاسوب ولواحقه، الشبكات، الاستشارة البرمجيات و قواعد البيانات، الكوادر البشرية) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

4-التحليل الاعتمادي - الثبات - Reliability: وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha ، والذي بتربيعة حصلنا على معامل صدق المحك من أجل التأكد من صدق أداة القياس.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

نظرا لصعوبة تحكيم الاستبيان نظرا للظروف الحالية (الكوفيد 19) اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ثانياً: صدق المحك

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.915) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Coefficient Alpha Q الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(04).

جدول رقم (04): معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الحاسوب ولواحقه	6	0.480	0.692
الشبكات	5	0.772	0.878
البرمجيات وقواعد البيانات	5	0.817	0.903
الكوادر البشرية	5	0.825	0.908
الإدارة الإلكترونية	21	0.776	0.882
الأداء المؤسسي	13	0.636	0.797
الاستبانة ككل	34	0.839	0.915

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.83) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	65.6%
	أنثى	11	34.4%
	المجموع	32	100%
العمر	30 سنة فأقل	5	15.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	68.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	12.5%
	51 سنة فأكثر	10	3.1%

المجموع	32	% 100
ثانوي فأقل	6	% 18.8
جامعي	21	%65.6
دراسات عليا	4	% 12.5
أخرى	1	% 3.1
المجموع	32	% 100
أقل من 5 سنوات	12	%37.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	% 53.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	% 9.4
أكثر من 15 سنة	0	% 0
المجموع	32	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Sps. V24

يظهر من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (65.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (34.4%) من مجموع أفراد عينة البحث وهذا راجع إلى غياب بعض الإناث بسبب كوفيد 19 حيث أصدر قانون لهاته الفئة خاصة المتزوجين والأمهات في حق التغيب. أيضا إلى أنه وبطبيعة مجتمعنا وعاداته وتقاليده نجد ان العنصر النسوي لا يقبل على هذه الوظائف كثيرا مقارنة بالقطاعات التعليمي والصحي.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة ب (68.8%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من (30 سنة فأقل) بلغت (15.6%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(من 51 سنة فأكثر) فقد بلغت (12.5%) و(3.1%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة الشباب، وعلى البلدية أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد لأنهم في أوج عطائهم لكي تضمن نجاحها وتفوقها في المستقبل، وعلى العموم يمكن القول أن البلدية تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملا إيجابيا لها.

بالنسبة للمؤهل العلمي للباحثين نجد أن (65.6%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو جامعي، بينما (18.8%) ثانوي فأقل، في حين أن أفراد المتحصلين دراسات عليا و شهادات أخرى بنسبة (12.5%) و(3.1%) على الترتيب، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين مستواهم الجامعي مرتفعة بين الباحثين رغم أن معظمهم شاركوا في مسابقات التوظيف بشهادات أقل من مستواهم الحقيقي، فالوظائف كأعوان الإدارة و الكتاب كلهم تشتت فيهم مستوى تعليمي دون الثانوي وهم الفئة الغالبة في الإدارة المحلية عكس رتبة المتصرف وما فوقها التي تتطلب شهادة جامعية كما أن حملة الدراسات العليا غالبا ما يتوجهون لقطاعات أخرى.

بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (53.1%) خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و(37.5%) من المبحوثين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (9.4%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (0%) من مجموع أفراد عينة البحث، وما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متوسط، وهذا مؤشر يدل على حداثة العمالة في البلدية، وعلى هذه الأخيرة استغلال هذه الطاقات وصلها للاستثمار فيها في المستقبل. وهذا النقص أو الانخفاض في الخبرة راجع إلى إحالة العديد من الأفراد على التقاعد.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي. وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدولان رقم (06) و(07) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات الحسابية	مستوى القبول
أ. أجهزة الحاسوب و لواحقها									
01	توفر البلدية أجهزة آلية لمختلف الإدارات والمكاتب	24	5	3	0	0	1.34	0.65	منخفض
02	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	14	11	7	0	0	1.78	0.79	منخفض
03	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	7	8	15	2	0	2.38	0.90	منخفض
04	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	10	16	5	1	0	1.91	0.77	منخفض
05	توفر البلدية العدد الكافي على أجهزة صيانة المعدات والعتاد	6	16	10	0	0	2.13	0.70	منخفض
06	تهتم البلدية بتجديد أجهزة الحاسوب الموجودة	2	13	15	2	0	2.53	0.71	منخفض
ب. الشبكات									
01	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	17	12	3	0	0	1.56	0.66	منخفض
02	هناك ربط إلكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية	20	8	4	0	0	1.50	0.71	منخفض
03	البلدية لديها خط انترنت ذو سرعة عالية	20	11	1	0	0	1.41	0.56	منخفض

04	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري	19	5	7	1	0	1.69	0.93	منخفض
05	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	19	8	5	0	0	1.56	0.75	منخفض
ت. البرمجيات وقواعد البيانات									
01	لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية	6	7	15	4	0	2.53	0.95	منخفض
02	لدى البلدية أنظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها	5	6	7	10	4	3.06	1.29	متوسط
03	لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	3	9	14	6	0	2.72	0.88	متوسط
04	ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف الكتروني	20	7	5	0	0	1.53	0.76	منخفض
05	تساهم البلدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	9	7	8	8	2	2.53	1.27	منخفض
ث. الكوادر البشرية									
01	يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب	5	3	14	8	2	2.97	1.12	متوسط
02	تراعي البلدية عند استقطابها للموظفين قدرتهم على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة	12	6	5	4	5	2.50	1.50	منخفض
03	يتم تدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية	13	5	8	2	4	2.34	1.40	منخفض
04	الموظفين بالبلدية يمتلكون المؤهلات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	5	1	10	15	1	3.19	1.12	متوسط
05	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم	5	5	10	10	2	2.97	1.17	متوسط
الإدارة الإلكترونية									
							1.94	0.62	منخفض

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات الحس ابية	مستوى القبول
01	لا تعاني البلدية من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير.	24	5	3	0	0	1.34	0.65	منخفض
02	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.	3	5	15	7	2	3.00	1.01	متوسط
03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة أحسن استغلال بما يؤدي إلى تطوير أداء البلدية.	5	3	13	8	3	3.03	1.17	متوسط
04	إدارة البلدية تتحكم جيدا في التكاليف	24	5	3	0	0	1.34	0.65	منخفض
05	عرفت البلدية تطورا ملحوظا في أساليب وطرق العمل.	14	11	7	0	0	1.78	0.79	منخفض
06	معدل تعطل او تأخير العمليات في انخفاض مستمر	19	5	7	1	0	1.69	0.93	منخفض
07	معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر	21	5	2	2	2	1.72	1.22	منخفض
08	تشجع البلدية الموظفين على تقديم الاقتراحات والأفكار لتحسين العمل	10	7	10	4	1	2.34	1.15	منخفض
09	معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين للمهام والأعمال الموكلة لهم في انخفاض مستمر.	3	9	14	6	0	2.72	0.88	متوسط
10	التوجيهات والقرارات تصل بسرعة من المسؤولين إلى الموظفين	5	4	11	9	3	3.03	1.20	متوسط
11	يتحكم الموظفون جيدا في زمن تقديم الخدمات للمتعاملين	19	7	4	2	0	1.66	0.93	منخفض
12	يشعر المواطنون والمتعاملين مع البلدية بالرضا عن الخدمات الممنوحة لهم.	5	9	14	3	0	2.44	0.91	منخفض
13	الأفراد الذين يتعاملون معنا دائما ما يمدحون بلديتنا.	5	11	11	4	1	2.53	1.01	منخفض
	الأداء المؤسسي						1.53	1.01	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

- تحليل المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

انطلاقاً من الجدول رقم (6) يتضح أن متغير الإدارة الإلكترونية فقد بلغ المتوسط الحسابي بـ: 1.94 وبانحراف معياري قدر بـ: 0.62 وبمستوى قبول منخفض أي ان آراء المبحوثين اتجهت نحو "غير موافق" وجاءت نتائج أبعاده كما يلي:

أ. أجهزة الحاسوب ولواحقها

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.34 و 2.53) بانحرافات معيارية بين (0.90 و 0.65)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (1.84) وانحراف معياري (0.52)، وبمستوى قبول منخفض، حيث أن العبارة رقم 6 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.71)، أي أن البلدية تهتم بتجديد أجهزة الحاسوب الموجودة، ثم تليها العبارة رقم 3 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.90)، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.70)، ثم تليها العبارة رقم 4 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.77)، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.79)، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.65). وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول اتجهت إلى "غير موافق".

ب- الشبكات:

من الجدول رقم (07) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.69 و 1.41) بانحرافات معيارية بين (0.56 و 0.93)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (1.40) وانحراف معياري (0.56)، وبمستوى قبول منخفض حيث أن العبارة رقم 4 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.93)، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.75)، ثم تليها العبارة رقم 1 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.66)، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.71)، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي (1.41) وانحراف معياري (0.56).

ت- البرمجيات وقواعد البيانات:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.06 و 1.53) بانحرافات معيارية بين (0.76 و 1.29)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.50) وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى قبول منخفض، حيث أن العبارة رقم 2 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.29)، أي أن البلدية لديها أنظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها، ثم تليها العبارة رقم 3 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.88)، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.27)، ثم تليها العبارة رقم 1 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.95)، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.76).

ث- الكوادر البشرية:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.19 و 2.34) بانحرافات معيارية بين (1.50 و 1.12) ، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.97) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى قبول متوسط ، إذ نجد العبارة رقم 4 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.12) ، وبمستوى قبول مرتفع ، ثم تليها العبارتين رقم 1 و 5 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.97) و (2.97) على الترتيب وانحراف معياري (1.12) و (1.17) على الترتيب وبمستوى قبول متوسط ، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (1.50) وبمستوى قبول متوسط ، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (1.40) وبمستوى قبول منخفض ، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الرابع اتجهت إلى "محايد".

- تحليل المحور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي

من الجدول رقم (07) نلاحظ بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.03 و 1.34) بانحرافات معيارية بين (1.20 و 0.65) وبمستوى قبول بين منخفض ومتوسط، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (1.53) وانحراف معياري (1.01) ، وبمستوى قبول منخفض، إذ نجد العبارة رقم 3 و 10 في الترتيب الأول على التوالي بمتوسط حسابي (3.03 و 3.03) وانحراف معياري (1.17 و 1.20) ، حيث بلغت النسبة 25% بتكرار قدره 8، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.01) بمستوى قبول محايد، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 21.9% بتكرار قدره 7، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.88) ، أما بالنسبة لباقي عبارات المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون - ولاية بسكرة فقد اتجهت آراء المبحوثين إلى "غير موافق" رغم أن بعض الإجابات كانت محايدة، باستثناء بعض العبارات كانت الإجابة فيه "موافق".

المبحث الرابع: قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (08) يبين ذلك.

جدول رقم (08): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.652	4	1.163	5.176	.003 ^b
الخطأ	6.067	27	.225		
المجموع الكلي	10.719	31			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.659$

معامل الارتباط $R = 0.434$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتضح ان قيمة F المحسوبة (5.176) بمستوى الدلالة (0.003)

وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الإدارة الإلكترونية " والمتغير التابع " الأداء المؤسسي " يقدر بـ (0.659) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.434) وهذا يعني أن (43.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الأداء المؤسسي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " الإدارة الإلكترونية" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبيا، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم

(09) وذلك كما يلي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسوب

ولواحقه، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) على الأداء المؤسسي.

مستوى الدلالة	R ²	R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
*0.003	0.434	0.659	5.176	.587	.550		.219	(Constante)
				.022	2.431	.416	.476	الحاسوب ولواحقه
				.090	1.757	.318	.334	الشبكات
				.267	1.132	.210	.135	البرمجيات وقواعد البيانات
				.986	.017	.003	.001	الكوادر البشرية

الأداء المؤسسي

a. Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يتضح لنا من الجدول رقم (09) أن قيمة ($F = 5.176$ ، مستوى الدلالة = 0.003)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء بلدية بوشقرون بولاية بسكرة.

كما بين الجدول رقم (09) أيضا عدم وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية بإستثناء بُعد الحاسوب ولواحقه على أداء البلدية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بينت النتائج عدم وجود أثر للشبكات بقيمة ($\text{Beta} = 0.318$ مستوى الدلالة = 0.09) على أداء البلدية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ونرفض الفرضية البديلة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (09) أيضا عدم وجود أثر البرمجيات وقواعد البيانات بقيمة ($\text{Beta} = 0.210$ ، مستوى الدلالة = 0.267) على الأداء المؤسسي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .

كما بينت النتائج في الجدول رقم (09) أيضا عدم وجود أثر للكوادر البشرية بقيمة ($\text{Beta} = 0.003$ ، مستوى الدلالة = 0.986) على الأداء المؤسسي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الكوادر البشرية على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

في حين بينت النتائج في الجدول رقم (09) وجود أثر للحاسوب ولواحقه بقيمة ($\text{Beta} = 0.416$ ، مستوى الدلالة = 0.022) على الأداء المؤسسي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاسوب ولواحقه على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية بوشقرون-ولاية بسكرة حول دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسة، حيث تم التطرق فيها الى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرت على 32 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم من اجل اختبار الفرضيات الدراسة قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستعانة ببرنامج SPSS وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات الحالية في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وتقنيات الاتصال المتطورة باستخدام الحاسوب وشبكات الأعمال في إنجاز الأعمال لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية. ومن ناحية أخرى تقديم خدمات بطريقة الكترونية مما يساهم بفعالية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد ومن خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من إمكانيات حتى يكون مردودها إيجابي على المهام وأعمال المؤسسة

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية بوشقرون ببسكرة ، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية وهي كالتالي

✓ النتائج النظرية:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة.
- من فوائد الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
- تعمل الإدارة الإلكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى المستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري.
- الإدارة الإلكترونية لها أهداف متنوعة اجتماعية علمية واقتصادية تصب في هدف واحد وأساسي هو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو الإدارة.
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد من الإدارة يعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف وذلك بالاعتماد على كل الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية والإدارية والأمنية اللازمة لتطبيقها مما يعكس إيجاباً في تحسين الأداء المؤسسي.

✓ النتائج الميدانية:

- عموما ابرزت الدراسة أن المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية اتجه نحو مستوى قبول منخفض، وذلك يفسر بأن أغلب إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المتغير كانت غير موافق.
- كما ابرزت الدراسة أيضا أن المتغير التابع وهو أداء المؤسسة اتجه أيضا نحو مستوى قبول منخفض، وهذا راجع إلى أن أغلب درجات تقدير عبارات هذا المتغير كانت غير موافق.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء بلدية بوشقرون بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، رغم أن هذا الأثر كان متوسط بدرجة ارتباط قدرت بـ $(R=0.659)$.
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاسوب ولواحقه على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) .
- نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) .
- نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) .
- نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية على الأداء المؤسسي ببلدية بوشقرون بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) .

✓ المقترحات

- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو العمل الإداري الإلكتروني.
- إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول.
- الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج، مما يساعد في عملية الأرشفة.
- تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات، وبين جميع المكاتب الداخلية وجعل نظام الرقمنة للدخول والخروج للبرامج.
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات، تفعيل دور الإطارات المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال

الإدارية

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الادارة الالكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها

✓ آفاق الدراسة

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع

لدراسات لاحقة نذكر منها:

- واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء المؤسسة (دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص)
- متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية
- واقع الخدمات الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية

المراجع

قائمة المراجع

(1) - المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 2- أيمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي - الاسكندرية، دون سنة نشر.
- 3- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 4- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009.
- 5- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية- الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر، 2004.
- 6- عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، الادارة الإلكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007.
- 7- عامر طارق وعبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 8- عامر ابراهيم قنديلجي وایمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 10- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 11- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 12- غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية- آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
- 13- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 14- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العلمية الإدارية ة تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005، ص 253 أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 17- محمد محمود يوسف، البعء الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، دون سنة نشر.
- 18- نبيل إسماعيل رسلان، قياس وتقييم الأداء الحكومي، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 19- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

- 20- نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة الملك سعود، مجلد 15، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 21- نور طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000.
- 22- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 23- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- 24- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

المذكرات:

- 1- الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية، شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 2- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012.
- 3- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 4- ربيعة احمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية PMO، شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2014.
- 5- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 2005.
- 6- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 7- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008.
- 8- عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 9- علي عبد الله، أثر البيئية أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 10- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة01، الجزائر، 2018.

- 11- قريشي محمد، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 12- قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008.
- 13- مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 14- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 15- محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 16- يوسف مظهر الدهمسي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

المجلات والمؤتمرات:

1. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
2. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
3. سمير مطر السعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
4. - عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، جامعة البصرة، العراق، 2014.
5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2001.
6. فاطمة الزهراء طلحي، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية لمجموعة الادارات بولاية سوق أهراس-الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، 2015.

7. قريشي محمد، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
8. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
9. محمد عصام أحمد، حسان ثابت حاسم، أحمد حسن، جاهزية الادارات المحلية لاعتماد الحكومة الالكترونية-دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى-مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93، جامعة الموصل، العراق.

(2) - المراجع باللغة الفرنسية:

1. Dictionnaire Larousse de la longue Français, 2001
2. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris-France2003 .

الملاحق

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تسيير موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الكريم....، الأخت الكريمة....
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.
تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية والمعنونة بـ: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بلدية بوشقرون-بسكرة." ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتم البناءة

إعداد الطالب: غضاب محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في بلديتكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. أجهزة الحاسوب و لواحقها					
01					توفر البلدية أجهزة آلية كافية لمختلف الإدارات والمكاتب
02					توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب
03					توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية
04					توفر البلدية العدد الكافي من المساحات الضوئية
05					توفر البلدية العدد الكافي على أجهزة صيانة المعدات والعتاد
06					تهتم البلدية بتجديد أجهزة الحاسوب الموجودة
ب. الشبكات					
01					يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين
02					هناك ربط إلكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية
03					البلدية لديها خط انترنت ذو سرعة عالية
04					يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري
05					الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية
ت. البرمجيات وقواعد البيانات					
01					لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية
02					لدى البلدية أنظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها
03					لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية
04					ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني
05					تساهم البلدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية
ث. الكوادر البشرية					
01					يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب

					02	تراعي البلدية عند استقطابها للموظفين قدرتهم على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة
					03	يتم تدريب الموظفين على استخدام البرامج الالكترونية
					04	الموظفين بالبلدية يمتلكون المؤهلات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة
					05	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم

المحور الثاني: أداء المؤسسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء مؤسساتكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرکم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لا تعاني البلدية من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير .					
02	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.					
03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة أحسن استغلال بما يؤدي إلى تطوير أداء البلدية.					
04	إدارة البلدية تتحكم جيدا في التكاليف					
05	عرفت البلدية تطورا ملحوظا في أساليب وطرق العمل.					
06	معدل تعطل او تأخير العمليات في انخفاض مستمر					
07	معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر					
08	تشجع البلدية الموظفين على تقديم الاقتراحات والأفكار لتحسين العمل					
09	معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين للمهام والأعمال الموكلة لهم في انخفاض مستمر .					
10	التوجيهات والقرارات تصل بسرعة من المسؤولين إلى الموظفين					
11	يتحكم الموظفون جيدا في زمن تقديم الخدمات للمتعاملين					
12	يشعر المواطنون والمتعاملين مع البلدية بالرضا عن الخدمات الممنوحة لهم.					
13	الأفراد الذين يتعاملون معنا دائما ما يمدحون بلديتنا.					

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لتكرمكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة