

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم اجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم اجتماع
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

أسماء زبيري

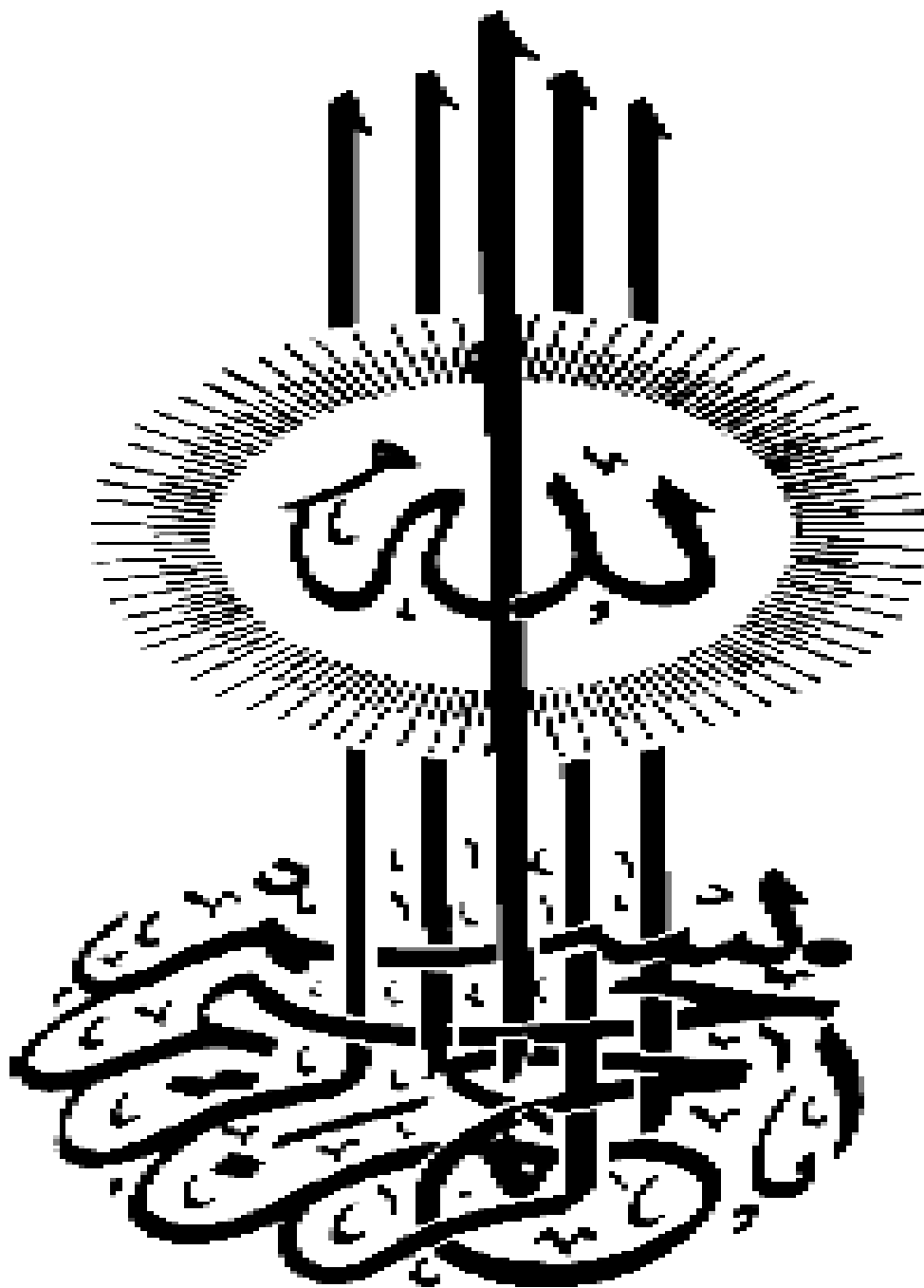
تحت عنوان

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
- دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
بجامعة المسيلة -

ة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/ بن خالد جمال
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د/ بن قبي أمينة
مناقشا	جامعة المسيلة	أ. د/ بن يمينة سعيد

السنة الجامعية: 2021/2020





الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء،

أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى

أستاذي المشرف بن قبي أمينة.

على كل ما أسداه من نصح وتوجيه وارشاد

خلال إعداد هذه المذكرة والذي غمرنا

بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه اسأل الله أن

يجزيه خير الجزاء. كما لا يفوتني

أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو

ساهم في إتمام هذا العمل

شكرا جزيلا أستاذتي الفاضلة.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا
وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله
أهدي ثمرة جهدي ونتاج عملي المتواضع
إلى من تعهداني بالتربية في الصغر وكانا لي نبراسا يضيء فكري
بالنصح والتوجيه في الكبر إلى منبع فخري واعتزازي أمي وأبي
حفظهما الله
إلى من شملوني بالعطف، وامدوني بالعون، وحفزوني للتقدم أخواتي وأبناءهم
رعاهم الله
إلى كل من علمني حرفا. واخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم، المعرفة.
وأخص بذكر شخصان قدما لي يد المساعدة 'أحلام' حليم'

أسماء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
/	إهداء
/	شكر و عرفان
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
/	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
04	أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها.
05	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.
05	ثالثا: أهمية الدراسة.
05	رابعا: أهداف الدراسة.
06	خامسا : فرضيات الدراسة.
06	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.
08	سابعا : الدراسات السابقة.
10	ثامنا: نموذج الدراسة
الفصل الثاني: الاطار النظري للإدارة الالكترونية	
12	تمهيد
12	أولا: التطور التاريخي للإدارة الالكترونية.
13	ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
14	ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية
15	رابعا: خصائص الإدارة الإلكترونية.

15	خامسا: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها
16	سادسا: وظائف الإدارة الإلكترونية
18	سابعا: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
22	تمهيد
22	أولا: ماهية الأداء الوظيفي.
23	ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي.
23	ثالثا: العوامل المحددة للأداء الوظيفي
25	رابعا: تقييم الأداء الوظيفي.
26	خامسا: كيفية تحسين الأداء الوظيفي.
26	سادسا: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء.
27	سابعا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
40	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	تمهيد:
43	أولا: المجال المكاني لدراسة
45	ثانيا: المجال الزمني لدراسة
46	ثالثا: المجال البشري
46	رابعا: منهج الدراسة المتبع
46	خامسا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	سادسا: عرض البيانات وتفسير النتائج
66	خلاصة الفصل

70	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-4)	يوضح توزيع أبعاد الإدارة الالكترونية	48
(2-4)	يوضح توزيع أبعاد الأداء الوظيفي	48
(3-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
(5-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	49
(6-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	50
(7-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	50
(8-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	51
(9-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	51
(10-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 01	52
(11-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 02	52
(12-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 03	53
(13-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 03	53
(14-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 04	54
(15-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 05	54
(16-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 06	55
(17-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 07	55
(18-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 08	56
(19-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 09	56
(20-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10	57
(21-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10	57
(22-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 11	58
(23-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 12	58
(24-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 13	59
(25-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 14	59
(26-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 15	60
(27-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 16	60
(28-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 17	61
(29-4)	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 18	61

62	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 19	(30-4)
62	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 20	(31-4)
63	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 21	(32-4)
63	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 22	(33-4)
64	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 23	(34-4)
64	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 24	(35-4)
65	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 25	(36-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	تطور المدارس الادارية	(1-2)
24	العوامل المحددة للأداء الوظيفي	(1-3)
45	الهيكل التنظيمي لكلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير	(1-4)
49	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-4)
49	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(3-4)
50	توزيع نسب مستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة	(4-4)
50	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	(5-4)
51	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل	(6-4)
51	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(7-4)
52	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 01	(8-4)
52	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 02	(9-4)
53	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 03	(10-4)
53	منحني يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 03	(11-4)
54	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 04	(12-4)
54	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 05	(13-4)
55	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 06	(14-4)
55	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 07	(15-4)
56	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 08	(16-4)
56	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 09	(17-4)

57	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10	(18-4)
57	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10	(19-4)
58	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 11	(20-4)
58	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 12	(21-4)
59	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 13	(22-4)
59	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 14	(23-4)
60	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 15	(24-4)
60	منحنى يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 16	(25-4)
61	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 17	(26-4)
61	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 18	(27-4)
62	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 19	(28-4)
62	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 20	(29-4)
63	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 21	(30-4)
63	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 22	(31-4)
64	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 23	(32-4)
64	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 24	(33-4)
65	توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 25	(34-4)

المقدمة

مقدمة

إن التطورات الهائلة التي يستهدفها العصر الحالي في التكنولوجيا والانفجار المعرفي والمعلوماتي أثرت على الكثير من أنظمة المجتمعات وجعلتها عرضة للتغير والتطور المستمر خاصة في المجال الإداري وفي خصم هذه التطورات أصبح لازما على المؤسسات ومراكز المعلومات الرسمية والخاصة بمختلف أوجه نشاطاتها واهتماماتها. أن نبادر إلى وضع الخطط ورسم السياسات اللازمة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات. وربطها بشبكات المعلومات الوطنية والعالمية والاهتمام باعد وتهيئة الكوادر البشرية والمتخصصة في مجال المعلومات وشبكات والاتصالات المختلفة. خاصة في ظل تبنى العديد من الدول مبدأ الحكومة الالكترونية لتسيير الاعمال الحكومية اليومية الالكترونية.

➤ كما أصبح على المديرين في ظل هذه التطورات الإقرار بحتمية التغير وإدارته وفق أسس علمية مدروسة وتتطلب منهم اتخاذ جميع الوسائل والسبل للتعامل والتفاعل معها، لذا فان المؤسسات وتحت ضغط التغير المستمر أن تعيد هندسة الهيكل الجداري وأجهزته وسبل الاتصال البيانات والمعلومات في تسيير العمل الإداري والانتقال من فكرة الإدارة التقليدية إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تعمل علي رفع مستوى الأداء والكفاءة وتجعل العمل الإداري إدارة بلا أوراق من خلال استخدام الأرشيف الالكتروني والوثائق والأدلة الالكترونية.

➤ وهكذا في الإدارة الالكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ماهي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد من هنا كان لازما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الالكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

إن استخدام الإدارة الالكترونية مطلب لا غنا عنه في كافة المؤسسات لما تحققه من نتائج إجابيه فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية ذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات المواطنين في سبيل تحقيق اهداف المنظمة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

فقد جاءت هذه الدراسة الحالية للكشف عن الجهود المبذولة لتحسين الأداء الوظيفي، ذلك إن دراسة استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الكلية تساعد في التعرف على ممارسات والجهود التي تبذلها إدارة الكلية في توظيف التقنيات الحديثة لأعمالها الكترونيا، استثمار الوقت وتقييم الاعمال العديدة وتسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين والصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

جاءت هذه الدراسة في فصول نظرية وتطبيقية لإبراز أهمية الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية، حيث اعتمدنا على الخطة تشمل جانبين الجانب النظري ويتكون من ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي يتضمن الإطار العام لدراسة في جانبه النظري الذي حاولنا من خلاله تحديد وصياغة إشكالية الدراسة والفرضيات ثم محاولة إبراز أهمية وأهداف الدراسة وبعدها التطرق إلى تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

ثم تطرقنا في الفصل الثاني تحت عنوان الإدارة الالكترونية والذي تناولنا فيه ماهية الإدارة الالكترونية وأهميتها وخصائصها ومبادئها وأهدافها ووظائفها ومزاياها وعيوبها.

ثم تطرقنا في الفصل الثالث تحت عنوان الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المحددة للأداء الوظيفي وماهية تقيمه وأهميته وكيفية تحسين الأداء الوظيفي والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

وبعدها الفصل التطبيقي للإجراءات المنهجية للمنهج ومجالات الدراسة وعينة الدراسة وأدواتها ثم عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: نموذج الدراسة.

➤ أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

لقد شهدت الإدارة تغيرات وتحركات استراتيجية في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا خاصة أن للإدارة وظيفة أساسية في المؤسسة تحتاج إلى مجموعة من الإجراءات والوسائل من أجل الوصول لأفضل الوسائل والسبل التي تحتاجها الإدارة لتحقيق الهدف وللقيام بوظيفتها، لذا قام الكثير من المنظرين بمحاولات وضع نماذج نظرية فحاول كل منهم تحديد أفضل السبل للعمل الإداري والوسائل التي تحتاجها قبل نشوء المؤسسات الصناعية.

فلقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، خاصة أن العمل الإداري التقليدي الذي يتسم بالمركزية الإدارية وضرورة الرجوع إلى المشرف أو المدير في تنفيذ المهام الإدارية وكذا بطء العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والرقابة التي تأخذ وقت أطول مما يستوجب وقتها الزمني والاستناد إلى اللوائح التنظيمية في التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية وطول انتظار العملاء والإجراءات التقليدية التي أصبحت روتنا إداريا تتصف به البلديات، وصار يشكل جزء من الثقافة التنظيمية بكل إدارة ويصعب على العاملين فيها التخلي عنها أو محاولة تغييرها لأنها تعكس أدائهم الوظيفي مما يشكل صعوبة في الاداء الوظيفي في تطبيق البلدية الإلكترونية.

إن هذا التفعيل للإدارة الإلكترونية يتوقف على عملية تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد، ويعد تحسين الأداء الوظيفي من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فهو موضوع مهم لدى المؤسسات المتميزة والتي تعني بأداء عاملها وبه تنهض المؤسسة وبدونه تتعاس عن جودة خدماتها فالأداء الجيد هو مقياس المؤسسات المتميزة بعملها الجاد في مجال البحث نحو الأفضل في الأداء ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وأهمية الأداء الوظيفي. جاءت هذه الدراسة لتوضيح ومعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟

الأسئلة الفرعية

- 1- ما دور التخطيط الإلكتروني بدافعية الإنجاز لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟
- 2- ما دور القيادة الإلكترونية بالكفاءة الفكرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟
- 3- ما دور الرقابة الإلكترونية بالالتزام المعياري لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختياري لموضوع الإدارة الالكترونية إلى اعتبار السمة البارزة لهذا العصر وتطور جديد يسعى إلى إلغاء الحدود التقليدية إلى الشكل الالكتروني المنظور والتأثير بقوة على السهولة والكفاءة لزيادة فاعلية الأداء الوظيفي والاقتصادية والإنتاجية التطورية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياس لما تقدمه الإدارة التقليدية.

- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإدارة الالكترونية؛
- اهتمامي الشخصي بموضوع الإدارة الالكترونية؛
- معرفة مدى دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثا: أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث.
- لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- تكمن في الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- أهمية الإدارة الإلكترونية وولوجها في العالم الافتراضي والاستفادة من تطبيقاتها.
- مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

رابعا: أهداف الدراسة

- إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ودراستنا هذه، تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:
- محاولة تعرف على دور التخطيط الالكتروني في تحسين دافعية الإنجاز لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة -المسيلة-
 - محاولة الكشف عن القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين الكفاءة الفكرية لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة -المسيلة-
 - محاولة التعرف على الرقابة الالكترونية بالالتزام المعياري لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة -المسيلة-

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة - المسيلة-

الفرضيات الفرعية:

- للتخطيط الالكتروني دور في تحسين دافعية الإنجاز لدي موظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة - المسيلة-
- للقيادة الالكترونية دور في تحسين الكفاءة الفكرية لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة - المسيلة-
- للرقابة الالكترونية دور في تحسين الالتزام المعياري لموظفين كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة - المسيلة-

سادسا: تحديد المفاهيم

الإدارة الإلكترونية

أ- الإدارة لغة:

تعني الإحاطة -أدار الرأي والأمر أي أحاط به¹.

ب- الإدارة الالكترونية اصطلاحا:

عرفها السالمي: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا².

كما يمكن تعريف الإدارة الالكترونية: بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات واتصالات ومعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة³.

كما تعرف فوزية حبيب بخش الإدارة الالكترونية: على انها انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف منظمة⁴.

¹ - أحمد مختار: معجم اللغة العربية، مجلد أول، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص: 1539

² - السالمي علاء الدين عبد الرزاق: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 320.

³ - عامر طارق عبد الرؤف: الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 28.

⁴ - يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2011، ص: 509.

كما تعرف أيضا على أنها: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف¹.
وعرفها باكير بأنها: استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة،
من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة².

ج- التعريف الاجرائي:

يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- مفهوم الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي:

يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به³.

التعريف الاصطلاحي:

من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به⁴.

كما تعرفه اروية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁵.

التعريف الإجرائي:

ونعرف الأداء الوظيفي في دارستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

سابعاً: الدراسات السابقة

¹ - عبود نجم: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية وظائف ومشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص: 125،126.

² - يوسف سعداوي: المرجع السابق، ص: 509.

³ - ابن منظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر، ص: 26.

⁴ - بدوي، أحمد، معجم المصطلحات. بيروت: دار الكاتب المصري، 1984، ص: 166.

⁵ - الوادي، حسن محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص: 215.

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

➤ دراسة منى عطية البشري (2009) بعنوان:

"معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية. والتغلب على معوقات السابق ذكرها من جهة الإداريات وعضوات هيئة التدريس وكانت نتائجها وجود معوقات إدارية مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية كما أن هناك معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة ومتابعة للأجهزة ووجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة والنقص في الكوادر البشرية كما أن هناك معوقات مالية.

التوصيات:

تمثلت التوصيات في لا بد من نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

➤ دراسة إيهاب خميس أحمد المير 2007 بعنوان:

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية.
- التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل إلى إدارة الكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية بالوزارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية التالية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن افراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- إن افراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على

تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور.
- أعداد دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الادارة.
- مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الادارة الالكترونية في تحقيق اهداف الادارة العامة
- الاستفادة في تطوير ال برامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية في عمل الادارة العامة من تقويم البرامج التدريبية السابقة.

➤ دراسة بنوناس صباح (2007) بعنوان:

النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح النمط القيادي أكثر ممارسة في المستشفى ومستوى أداء العاملين فيه.
- معرفة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين.
- وخلصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- أن القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة، ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.
- توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف أن جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المستشفى وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.
- العمل على تحسين أداء العاملين في المستشفى وذلك من خلال العديد من الوسائل ومنها استخدام نمط القيادة المناسب.
- التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي لما يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين.

دراسة وليد حميد رشيد الأميري (2009) بعنوان:

تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، مجلس الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
هدفت هذه الدراسة:

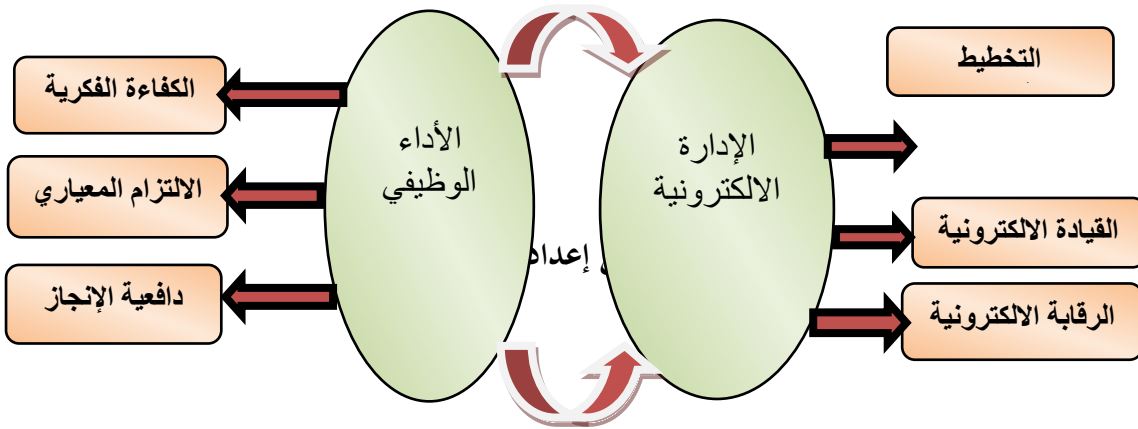
إيجاد أفضل الطرق لتقييم اداء العاملين في مصرف الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار وبما يمكنه من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن وتحقق تطور نوعي في الاداء، وبالتالي تعظيم ابداعاته مما ستفتح امامه فرص استثمارية تؤدي بزيادة ارباحه وبالتالي استمراره في بيئة عمله.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت كالتالي:

- ظهر ان المدراء في الشركة المبحوثة اهتموا بتفعيل العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم الاداء للعاملين ومقومات ادامته وتطويره مما يعكس على الاداء الجيد في فاعلية نظام التقويم.
- ثبت أن التغيير الايجابي الذي حصل في مقومات بناء نظام التقويم اداء العاملين قد أحدث تغيير فعلي في تحقيق متطلبات فاعليته.
- برزت النتائج المستوحاة من الجانب العملي بوجود اهتمام من قبل المدراء من خلال تفعيل مقومات ادامة وتطوير نظام لتقويم في فاعليته.

ثامنا: نموذج الدراسة

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي



الفصل الثاني

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.
 - ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
 - ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية.
 - رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.
 - خامساً: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها.
 - سادساً: وظائف الإدارة الإلكترونية.
 - سابعاً: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.
- ملخص الفصل:

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات بالتفكير بكيفية الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد مما يعنى تطبيقها في المؤسسات .واستنادا على ما سبق سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق للإدارة الإلكترونية من جوانبها الأساسية.

مدخل عام حول الإدارة الإلكترونية

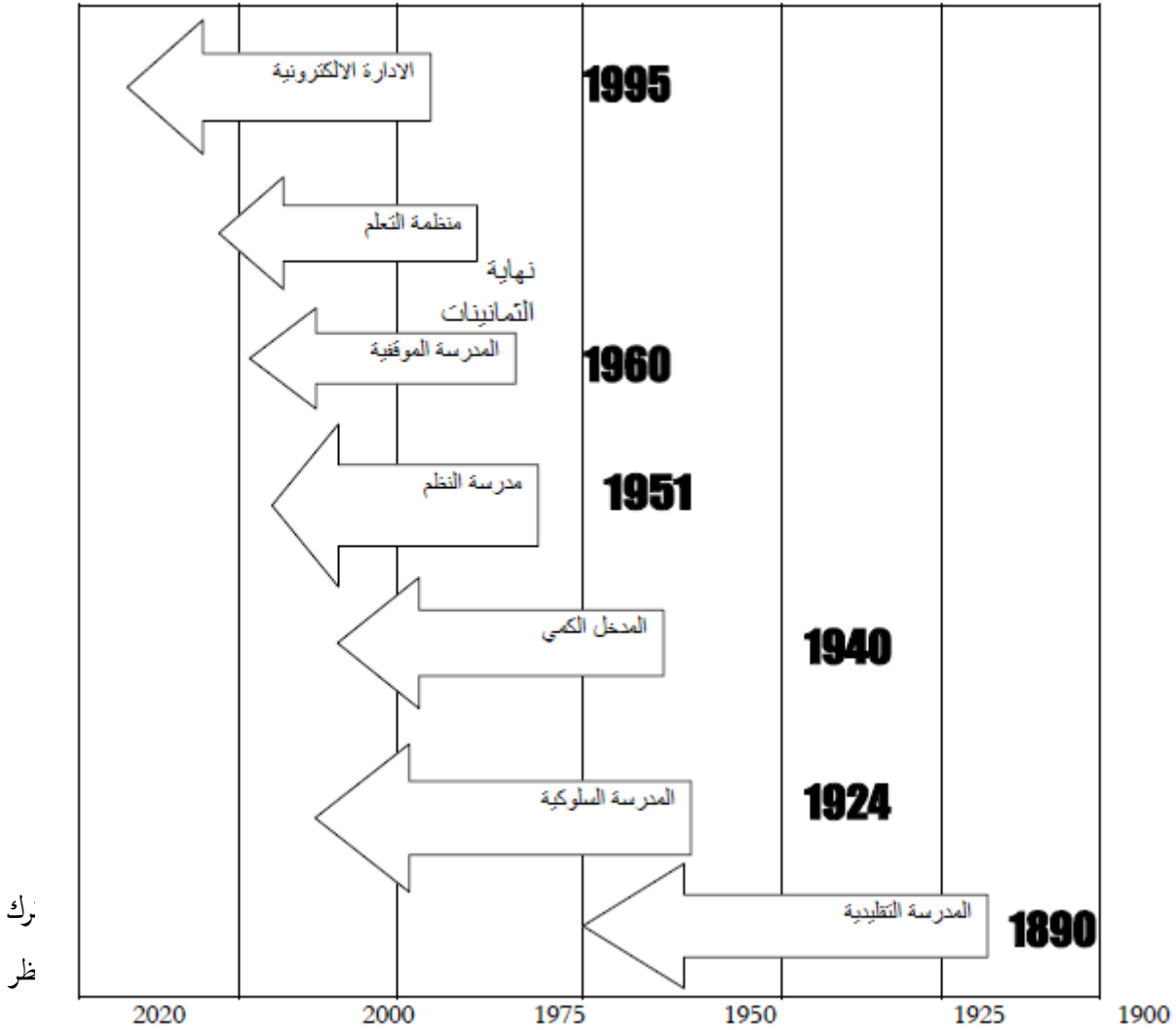
أولا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.

إن التوجه الجديد في الإدارة بنقلتها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية أدى الى ظهور حقل معرفي جديد هو (الادارة الالكترونية) هذا الحقل او التوجه الذي ظهر مع الانترنت الذي شاع استخدامه في منتصف التسعينات من القرن الماضي و الاغراض العامة بعد أن كان محددا في المجالات او القطاعات العسكرية و العلمية، والحقيقة خلاف ذلك تماما، لان بدايات الادارة الالكترونية تعود إلى ثمانينات القرن الماضي عندما بدأت المنظمات باستخدام" أتمه المكتب واعتماد أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكومبيوتر (CAM/CAD) والتوسع في استعمالها باستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الانتاج والخدمات.

إن النماذج سابقة الذكر تعد بمثابة مؤشرات إحلل الانظمة الحاسوبية في ممارسات الإدارة وإلغاء ممارساتها التقليدية في مجال كثافة العمل والتراكم الورقي وعلى هذا الأساس فإن الادارة الالكترونية تعد حقلًا معرفيًا حديثًا وامتدادًا طبيعيًا للتطور الفكر الإداري¹.

¹- عادل حروش المرفحي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007،

الشكل رقم (2-1): شكل يوضح تطور المدارس الادارية



➤ منهم من يقول "بأنها نظام يقوم بتحويل الاعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية تبدأ بتمام أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، والذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال

الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي توظيفها في أماكن مختلفة يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس على قدرات العاملين"¹.

➤ كما عرفت أيضا بأنها "الاستغناء عن المعاملات ال ورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع للتكنولوجيا المعلومات العامة وإلى إجراءات مكنية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"².

¹ - عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² - علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص: 27.

➤ "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على القدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹".
ومنه نستنتج أن التعريفات السابقة جميعها تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية نظام يعتمد على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء معاملاتها والتواصل مع عملائها أو المستفيدين من خدماتها، أو التواصل بين العاملين فيها، وذلك بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال الإدارية بما يتناسب مع التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي²:

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون
- ✓ الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- ✓ اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة
- ✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- كما تكمن أهميتها كذلك في³:
- ✓ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- ✓ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- ✓ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة.
- ✓ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- ✓ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي⁴:

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.
² - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 34.
³ - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مجلة منصور، عدد: 14 الجزء الأول، 2010، ص: 06.
⁴ - محمد طعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 2004، ص 36/35.

1. **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتهما الإدارية في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.
2. **عدم التقييد بالزمان والمكان:** بإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فموقع الإدارة متاح عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة من الخيارات والامور التي يتيحها للمراجع.
3. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
4. **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.
5. **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها.
6. **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية (بمكون كلمة المرور) لاستخدام تلك المعلومات.

خامسا: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية¹

- ❖ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعريف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- ❖ التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام (الإدارة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد، والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- ❖ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، ص39.

❖ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

❖ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أن تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها والتي من بينها¹:

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل ودعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

سادسا: وظائف الادارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هام في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي²:

❖ التخطيط الإلكتروني (E-Planing):

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

¹- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص: 291.

²- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 30-32.

وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

❖ التنظيم الإلكتروني (E- Organizing):

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث ان التنظيم التقليدي، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم في ظل الادارة الالكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الافراد¹.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلط.

❖ الرقابة الالكترونية (E- controlling):

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

أ. القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى وتمكن القائد الالكتروني من، (*Technology sense*) سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة

¹ - موفق حديد محمد، (المبادئ الادارة النظرية والوظائف)، ط 1 ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص: 140.

الإحساس بالثقة امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب. القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزراد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ت. القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم)¹.

سابعاً: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي فقط فكل جديد يعد سلاحاً ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه المزايا والعيوب وبيانها.

الفرع الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية

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

- ✓ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- ✓ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- ✓ تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً.

¹ - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص: 32.

- ✓ اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- ✓ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- ✓ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- ✓ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة

الفرع الثاني: السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

كأي مشروع آخر يترتب جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العديد من السلبيات تتمثل في: التحسس الإلكتروني، زيادة التبعية للخارج ، الشلل الإداري ، قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملائية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن ، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل أساسا في الثلاث سلبيات الرئيسية التي تمت الإشارة إليها¹.

¹ - كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص: 43.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بان الادارة الالكترونية لها اهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء اعلى وكلفة اقل ويمكن القول بان الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحقنها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالإنترنت وتوصلنا إلى كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية وماهي متطلباتها ،وأخيرا تعرفنا على مزايا ومعوقات الادارة الالكترونية.

الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

ثالثاً: العوامل المحددة للأداء الوظيفي.

رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي.

خامساً: كيفية تحسين الأداء الوظيفي.

سادساً: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء.

سابعاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تمهيد

إن موضوع الأداء الوظيفي شغل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وقد تولد عن هذا اهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، والعوامل المحددة له.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء:

يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performme التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performan التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف¹.

فلقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها كل مؤسسة في دراسته على الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف من بينها:

➤ يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود

الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

➤ كما يعرفه البعض على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة³".

➤ وهو أيضاً "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية أو لعمليات المرفقة لها، باستخدام وسائل الانتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الانتاج واجراءات التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية خلال فترة مدروسة⁴".

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

¹ - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص: 97.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 209.

³ - ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 38.

⁴ - رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص: 11.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹:

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثا: العوامل المحددة للأداء الوظيفي

ويمكن تلخيص العوامل المحددة للأداء الوظيفي في:

أولا: العوامل الذاتية: وتتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والادراك.

1. الدافعية: وهي درجة الحماسة والرغبة في إنجاز العمل وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل. إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة. فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكن أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل الى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه الى إنجاز أكبر فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه، لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد.

2. القدرات:

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:²

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

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

¹- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 65.

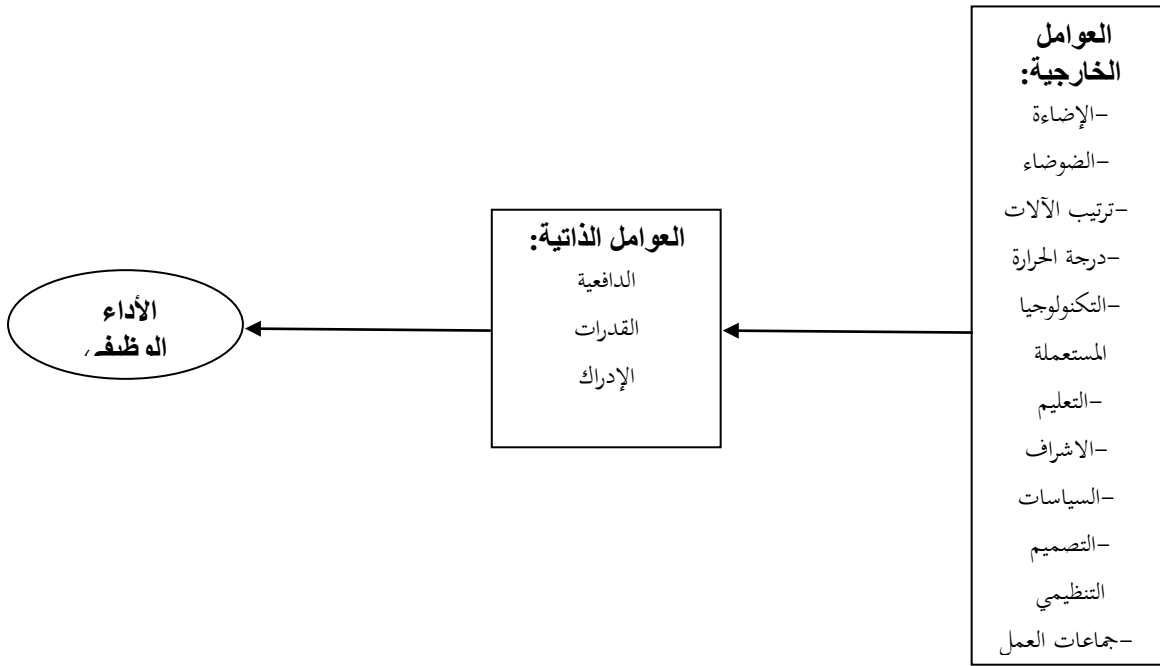
²- راوية حسن، مرجع سابق، ص: 216.

3. الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره¹.

ثانيا-العوامل الخارجية:

- ظروف العمل المادية: وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة (النظافة، الحرارة، الاضاءة، فترات الراحة، التكنولوجيا المستخدمة).
 - العوامل الاجتماعية: ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي، العلاقات الرسمية، الإشراف جماعات العمل. فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الدافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعلم، التدريب، الخبرة). وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والعوامل الخارجية (المناخ، التكنولوجيا المستخدمة) فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.
- والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم: (3-1): العوامل المحددة للأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 212.

رابعا: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية أو حكومية، أو الخاصة لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية

¹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 39، ص 38.

العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، بحيث يركز تقييم الأداء على المقارنة بين الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الكمية والسرعة والجودة... بحيث يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

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

- ❖ يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، مما يحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"¹.
- ❖ وهو كذلك "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة تحسين الأداء"².
- ❖ كما تعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين"³.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

وتتجلى فيما يلي⁴:

- نيل العامل ما يستحقه من ترقية وعلاوة أو مكافآت على أساس الجهد الذي يعمل به.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة وعدم إهمال العاملين ذوي الكفاءات.
- تقييم الأداء يكشف المهارات التي يتميز بها العاملون وعرض المهارات التي تنقصهم.
- تقييم الأداء يزود مسؤولي الإدارات بالمعلومات على أداء وأوضاع العاملين.
- يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

خامساً: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 406.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 406.

³ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 208.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 320.

- (والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".
- عناصر إدارة التحسين الشامل:** تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية:
- **التوجيه:** يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
 - **المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها توضح المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الاعمال.
 - **عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
 - **التأثير التنظيمي:** يخصص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمنظمة.
 - **المكافآت ولاعترافات بالفضل:** يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل المنظمة.¹

سادسا: الامور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء

- **تحديد اهداف المنظمة:** يجب تحديد أهداف المنظمة أولا، ومن ثم العمل على تحقيقها، اذ أن تحقيقها يعد مؤشرا على فاعلية الأداء.
- **معرفة ثقافة المنظمة:** معرفة القيم السائدة في المنظمة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.
- **تعدد مكونات المنظمة:** والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة، وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي. والمنظمات والبيئة التي تحيط بيها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل، وإعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم.
- **التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل:** مثل طبيعة المهمة المكلف بها، موعد إنجاز المهمة، موقع وجود الموارد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.
- **الاحذ بمبدأ الثواب والعقاب:** حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.

¹ - حسن محمد حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص: 54-55.

- دراسة العوامل والمعوقات التي تعرقل العامل: مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.
- التفاعل بين المشرفين والموظفين: وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهمة والوظيفة، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث معظم الموظفين يريدون أن يعلموا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة¹.

سابعاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1- نظرية الادارة العلمية:

تتماز هذه النظرية بالأهداف النبيلة التي تسعى الى تحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الانتاج، وكان زعيم هذه المدرسة (فريدريك تايلور) 1856-1915، يرى أنه من مصلحة العمال وأصحاب العمل تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل، بدلا من الأوامر التعسفية.
- الاختيار العلمي والتطوير الايجابي للعمال بحيث لا يستند العمل إلا لشخص كفى له.
- تتحمل الادارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له إن يرفع من مستواه ويتمكن من اداء عمله بطريقة علمية، تساعد في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه ورفاهيته.

¹ - حسن محمود حسن ناصر، المرجع سابق، ص: 54.

وبصفة عامة، فإن (تايلور) كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وكذلك إرضاء أصحاب العمل الذين يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل،

كما أنه كان من المحبذين لفكرة تعاون العمال مع إدارتهم، لأن مصلحة العامل ومؤسسته تقتضيان رفع الانتاج وتغايي في إن يخدم بعضهم البعض، وقد أثبتت تجربته في المصنع بأن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعا لأنه يتظاهر ببذل

الجهد في الشغل أثناء عملية المراقبة من طرف رئيسه في العمل ولكنه يتباطأ بمجرد ابتعاد هذا الأخير عنه، وأكثر من ذلك فإن العامل التي يتقاضى راتبا زهيدا لا يرتفع إن هو أرهق نفسه في العمل وضاعف من انتاجه، قد يلجأ الى بعض الحيل ويتظاهر بالتمارض وقلة الحماس في عمله وذلك بقصد التهرب من القيام بمسؤولياته على أحسن وجه، ويذهب (تايلور) إلى أبعد من ذلك، فهو يرى أن الشيء الذي يحصل في بعض الأحيان أن العامل مجبر وليس مخير على التقليل من الانتاج ومن الجهود التي يبذلها في سبيل مضاعفة الانتاج، لأنه يخشى أن يترتب على الزيادة في الانتاج في النهاية طرد العامل نفسه أو بعض زملائه من العمل والتخلص منهم مادام بإنتاج الكمية المطلوبة من البضائع بتشغيل مجموعة صغيرة من العمال¹.

وباختصار فان (تايلور) كان يعتقد أن من الخطأ أن تشجع الإدارة عمالها على النفاق وإخفاء الحقيقة، لأن ذلك يتسبب في سوء الاستفادة من جهود العامل وعدم تشجيعه على إظهار مواهبه وقدرته الحقيقية أثناء أداء عمله، ولهذا ينبغي أن نترك العامل يراقب نفسه.

وإذا نظرنا الى النظرية العلمية من زاوية أخرى، فإننا نجد تولى أهمية كبيرة للعمليات والنشاطات التي تجري داخل المؤسسة وخلافا للنظرية الإدارية التي تهتم بالنظرية الشاملة للتنظيم، فإن النظرية العلمية تهتم بالجزئيات، وانطلاقا من

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008، ص: 65.

هذه الفكرة فإنه يمكننا أن نقول بأن الهياكل الادارية لا يمكن أن تكون معبرة وقادرة على تحقيق مصالح الأفراد إلا إذا كان هناك تحديد واضح للعلاقات التي تربط بين العمال وأعمالهم التي يمارسونها يوميا.

وبعبارة أكثر وضوح فإن أنصار هذه المدرسة يرون بأن العلاقة التي تربط بين العامل والآلة التي يستعملها هي التي يتوقف عليها مصير الانتاج والفعالية وبلوغ الأهداف، ولذلك ينبغي إلا تكون الأساليب العلمية التي أشير إليها من قبل هي عبارة عن شعارات ترفعها الادارات، وإنما وسائل علمية مطبقة تسهم بطريقة ملموسة في إنجاز العمل عن طريق تدريب العمال وتسهيل عمليات أداء الوظائف بحيث تصير الأعمال في النهاية عبارة عن روتين وشيء مألوف في الحياة اليومية.

فهذه النظرية إذا تهتم وتنطلق أساسا من كيفية العمل في الورشة وتحديد العمل على المستوى البسيط، ودراسة كل وظيفة على حدي، وإيجاد الوسائل التي تساعد على توفير الجهد وحسن الاستغلال وذلك عن طريق ضبط الاجراءات التي تسهل عمليات تقديم الخدمات للأفراد والمؤسسات.

وقد اتضح أن ميزة النظرية العلمية تتمثل في كون هذه الدراسات الدقيقة لأية وظيفة مستمدة من الواقع المعاش داخل ورشة العمل، وليس من المبادئ النظرية غير المطبقة في الواقع الذي يعيشه الأفراد، وليس هناك شك بأن أسلوب معالجة القضايا بعد التجربة والممارسة اليومية يعتبر من أهم الأساليب العلمية الحديثة التي تستعمل لتصحيح الأخطاء والهفوات واتخاذ القرارات الملائمة والمتماشية مع روح العصر ورغبات العمال، ومع أنه يصعب على أي إنسان أن يبالغ ويدعي بأن كل مشكلة تبرز خلال فترة العمل لا بد وأن يكون هناك حل عاجل لها، فإن بإمكان الانسان الواعي أن يتحاور مع زملائه ويتعرف على وجهات نظر الآخرين ونوعيات المشاكل التي تواجههم في عملهم، ثم يستخلص العبرة مما حدث ويتخذ الاجراءات العلمية المدروسة التي تساعد على تصحيح الوضع، وبهذه

الطريقة يكون الانسان قد أثبت بأنه يعرف كيف يستعمل عقله لتذليل الصعاب، ويجيد استعمال معرفته أو مهارته الفنية لتمكين الفرد من التغلب على الآلة والحواجز المصطنعة التي تثبط العزائم¹.

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص: 67-68.

وهذه النظرية التي تهتم بالبيئة وظروف العمل تمتاز بخاصية أخرى، وهي أنها لا تكتفي بوضع اجراءات علمية تساعد أي عامل معين على تحسين مستواه واختيار الإطار الكفء للوظيفة المناسبة، بل تهتم أيضا وبصفة خاصة بنوعية العلاقات بين الوظيفة والشخص الذي يستند إليه دور القيام بتلك الوظيفة فالشيء المهم هو العمل وكيفية أدائه بطريقة فعالة.

وباختصار فإن النظرية العلمية قد أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الانسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال النظام والموضوعية والعقلانية، والاعتماد على هذه الأساليب يساعد كل ادارة على التخلص من الأحكام التعسفية والاستعاضة عنها بالقرارات العلمية المدروسة، والقضاء على الخلافات واستبدالها بالانسجام في العمل والابتعاد عن التصرفات الفردية الطائشة، وإحلال التعاون والاحترام المتبادل محلها، والتركيز على مضاعفة الانتاج بدلا من الحد منه وتخويف العمال بأنهم قد يطردون، وتنمية مواهب العمال ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم وأمانهم بدلا من تجاهل طموحاتهم وعدم التفريق بين من يجتهد ويعمل وبين من هو كسول بطبعه.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

1- إن اعتماد (تايلور) على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع.

2- التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الانسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.

3- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لا يستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.

4- إن الاعتماد على الاجراءات الرسمية وحدها يقود في أغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

5- هناك مبالغة ومغالاة في القول بأن الفعالية والرشادة في العمل ستحققان بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة، فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الانسان لأن كل عمل مرتبط بتطوير الأحداث، ووعي العمال، والتفاهم والانسجام الذي يسود بين العمال وإدارتهم¹.

2- نظرية التنظيم الإداري:

تمتاز نظرية التنظيم الإداري بتحليلها الدقيقة لنوعية النشاطات التي تمارس في الإدارات الحكومية ومحاولة التعرف على المبادئ العامة التي يمكن أن تعتمد عليها لحصر وضبط القواعد والمبادئ المشتركة التي تطبق بصفة عملية خلال الممارسات اليومية في الإدارة، ولعل أهم عامل يدعم هذه النظرية هو أن عمليات التحليل وأساليب العمل تنبع من التجارب اليومية والأحداث السائدة، كما أنها تستمد قوتها من السلطة والنفوذ المتواجد في كل جهاز إداري، ولذلك فإن معظم الأفراد يتوجسون خيفة من كل تنظيم إداري لأنه يقوم على أساس الصرامة في العمل والالتزام حرفيا بالنصوص القانونية وطغيان الروتين البيروقراطي على قطاع الخدمات الاجتماعية.

وبالرغم من صحة هذه الانتقادات والتخوفات والعراقيل التي تتسبب فيها الإدارات الحكومية، فإن نظرية التنظيم الإداري تحظى باحترام كبير في جميع الأوساط الحكومية والشعبية وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بالاستقرار والأمن المتوفر لكل إنسان وبإعطاء انطباع للناس بأنهم يعيشون في طمأنينة وأمان.

ونظرية التنظيم الإداري تقوم على أساس السلطة والنفوذ المجتمع في كل مؤسسة إدارية أنشئت بقصد توجيه الأفراد والتحكم بهم، فالمنظمات هي التي يرجع إليها الفضل في:

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص: 69.

- خلق الجو الذي يساعد على جلب الثقة ويضمن سلامة الخطة.
- ضبط إجراءات العمل وتحديد طرق أدائه.
- تبني فكرة الموضوعية والابتعاد عن الحساسيات الشخصية.
- تحديد الخطوط العريضة للأهداف الرئيسية المعبرة عن رغبات الأفراد.
- اتخاذ القرارات واختيار العناصر النزوية لتطبيقها بجمّة وإخلاص.
- التنسيق بين وحدات التنظيم وخلق الانسجام الضروري للعمل.
- تصحيح الأخطاء والعمل على تفاديها في المستقبل.

إلا أن الشيء الملاحظ هو إن أنصار نظرية التنظيم الإداري لا يتفقون فيما بينهم على كيفية الاستفادة من العنصر البشري، ومن وسائل التنظيم التي تعتبر أساسية لنجاح الفرد في أدائه لواجباته اليومية، فبينما اعتبر (فريدريك تايلور) أن أهم عنصر في التنظيم الإداري هو النواحي الفنية في العمل على مستوى التنفيذ، نجد أن (هنري فيول) يخالفه في هذا الرأي ويدعو إلى تنظيم الإدارة من القمة، وليس من القاعدة لأن القيادة في الإدارة هي التي تقوم بالمبادرات وتحرص على انتقاء أساليب العمل التي يمكن تطبيقها على جميع المستويات¹.

وبعبارة أخرى، فإن زعيم المدرسة الفرنسية في الإدارة يعارض فكرة الشروع في التنظيم ابتداء من الجزئيات ويحذ مبدأ الانطلاق من العموميات حتى نصل إلى الجزئيات، فالنجاح الإداري في رأيه لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما يتوقف على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم.

وبالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح فإن المفكر الفرنسي (فيول) قد

لخصها فيما يلي:

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص: 70.

- مبدأ تنسيق العمل: ويتوقف عليه إتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة والكفاءة وحسن الاستفادة من جهود الأفراد والجماعات، وفصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

- مبدأ السلطة والمسؤولية: تعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري وخاصة أن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمد من السلطة، ولا بد من التفريق بين السلطة الرسمية التي يحصل عليها المدير نتيجة لوظيفته الإدارية، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والمسؤولية طبعاً لا يمكن فصلها على السلطة ومع أن كل عامل مسؤول عن عمله، فإن مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل.

- النظام: ويصد به توفير الطاعة والتماشي مع ما يصنعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل، ويرى(فيول) أن مسألة النظام لأي جماعة من الناس تعتمد بصفة أساسية على جدارة قادتها.

- مبدأ وحدة السلطة الأمر: إن الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات لكل عامل، من رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل، لأن وجود سلطة مزدوجة يؤدي الى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، كما إن هناك احتمال تلقيه تعليمات متضاربة.

- مبدأ وحدة التوجه: ويعني (فيول) بذلك حتمية قيام واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد خلافا لوحدة السلطة الأمر الذي يعني صدور الأوامر للموظف الواحد من رئيس واحد فقط، فإن وحدة التوجه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: الغرض الأساسي لهذا المبدأ هو عدم السماح لأي عامل أو مجموعة من العمال أن تتورط في خدمة مصالح الأعضاء قبل خدمة مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها، ومع أن كل

الناس يدركون أهمية هذه النقطة فإن الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف والانفعالات النفسية تعمل على أن يطغى الصالح الفردي على الصالح العام.

- مبدأ مكافأة أفراد العنصر البشري: يرى (فيول) أنه من حق العامل أن يحصل على راتب معقول يتماشى وثن الخدمات التي يؤديها، بحيث يشعر أن معرفته قد حققت له مردودا مقبولا وان القرارات المتخذة فيها جزاء كبيرا من الصواب وعدم التحيز لو إذا أظهر العمال تفانيهم في خدمة مؤسستهم فينبغي على الإدارة ان تكافئهم على هذا الجهد الإضافي. وذلك مثل تقديم هدايا رمزية للعاملين البارعين

- مبدأ المركزية: وما يريد ان يقول (فيول) بهذا الشأن هو المدير في الإدارة مثل الجزء الموجه في الإنسان حيث تتجه إليه بالإحساسات ثم تصدر منه الأوامر التي تجعل الكائن الحي يتحرك. فعن طريق الأديبة للمدير وقوته وفطنته وتجربته وسرعته في التفكير يستطيع هذا المسؤول الرئيسي ان يحول مساعديه في الرئاسة إلى مجرد وكلاء تنفيذيين وفي آخر الأمر يستطيع ان يتحكم عن طريق اصدار التوجيهات العامة لموظفيه ويحقق ما يصبو إليه فهو الاستخدام الأمثل لكل مواهب الأفراد.

- مبدأ تدرج السلطة: يعني به (فيول) احترام السلم التصاعدي للسلطة بحيث ان المسؤولين على جميع المستويات لابد ان يحصلوا على موافقة رؤسائهم في العمل وبالتالي موافقة المسؤول الرئيس الذي يقوم بتمرير المعلومات من قسم لآخر. وبما ان هذا يخلق الروتين والتباطؤ في العمل، فقد ارتأى (فيول) فائدة كبيرة في التعامل المباشر بين المديرين والمصالح المتعاملة بعضها مع بعض ثم اخطار القيادة بما اتفقا عليه لكي تعطي موافقتها النهائية.

- مبدأ الترتيب: إن القصد من هذا هو الحرص على كسب الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل.

- مبدأ الانصاف: الغاية من هذا المبدأ هي معاملة العمال بلطف واحترام لأن اهمالهم وعدم الالتزام بالعقود المبرمة معهم قد يشجعهم على القيام بواجباتهم كما ينبغي، فالتعاون النابع من القلب هو الذي يحقق النتائج المرجوة من كل طرف¹.

- مبدأ ثبوت الموظف في العمل: يهدف (فيول) من وراء هذا المبدأ الى تدعيم فكرة استقرار العمال بمؤسساتهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم واكتسابهم للمعرفة والخبرة، كما أن الاستقرار في المهنة وقلة تبديل العامل يعتبر بمثابة دليل على حسن القيادة وكسب مادي كبير تظهر ميزاته الرئيسية في تحقيق نفقات التكوين.

- مبدأ المبادرة: يرمي (فيول) من وراء هذا الى تشجيع كل مبادرة تهدف الى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو المساعدين، لأن مبادرات المدير ومكافئته كل من يجتهد في ميدان تخصصه، تؤديان في العادة الى خلق الثقة بالنفس والدعم القوي للموظفين.

- مبدأ روح الجماعة: يسعى (فيول) من وراء هذا الى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد، والاعتماد على مقاييس الجدارة دون اثاره وزعزعة علاقات الود، لأن الانقسام في أي جماعة يؤدي الى اضعاف المؤسسة وإثارة البلبلة في نفوس العمال وطغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة، أما بالنسبة لعناصر الإدارة فقد لخصها في (05) عناصر هي:

1- التخطيط، 2- التنظيم، 3- التوجيه، 4- التنسيق، 5- المراقبة.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إن هذه المبادئ عامة تمتاز بأهميتها كشعارات.
- إن صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد.

¹ - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص: 71-72

- إن المسائل الإدارية لا يمكن فصلها عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المصالح.
- إن المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم¹.

- نظرية العلاقات الإنسانية:

من المتعارف عليه أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بجهود أعمال (إلتون مايو) خاصة سلسلة التجارب التي اجراها في مصنع "هاوثورن التابع لشركة وستون إلكتروك" بمشاركة مجموعة من الباحثين حيث يرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل في اكتشاف جماعات العمل الغير الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع من حيث تأثيرها على مستويات الانتاج من جهة وسلوك العمال وأدائهم من جهة أخرى.

وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة...) على انتاجية العاملين ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين.

وقد كشفت الدراسات التي قام بها (إلتون مايو) وزملاؤه أن:

- 1- كمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازها لا يتحدد بقدرته الجسمية، وإنما بقدرته الاجتماعية.
- 2- تلعب المكافآت الغير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزيه العامل وسعادته.
- 3- أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما اوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية وغير الرسمية.
- 4- أهمية الاتصال بين الادارة والعمال، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال.

5- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى (إلتون مايو) حيث يؤكد أنه عند دراسة المصنع شاهد نوعين من التنظيم التكنولوجي والآخر إنساني والتنظيم الاجتماعي للمصنع يتكون من أنماط العلاقات

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص: 73،75.

الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.

6- توصلت الى إن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي، ويتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، والنوع الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم وهذا نتيجة التفاعل اليومي، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف محددة قد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك¹.

7- كشفت هذه الدراسة عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الانساني، وهذا يعني أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشيء أكثر فعالية أو لزيادة رضا أعضائه.

8- وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي الكلي يكون أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن، ويترتب على ذلك أنه بإمكان فهم سلوك العمال، لأبد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.

ثم قام بتجربة أخرى في حجرة بنك الأسلاك على العلامات فتوصل هو وزملاؤه إلى ما يلي:

1- اكتشاف وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل وأثره على السياسة الرسمية، وقد يكون سالبا أو موجبا، أي أن السلوك التنظيمي يتجدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة عن التقليد والأعراف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

¹ - فجة رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 28-29.

2- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعة وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الإنتاج.

3- توصلوا إلى أن الأجر ليس هو كل ما يريده العامل أن يحصل عليه، بل هناك حاجات أخرى يسعى العامل لتحقيقها والتي لها علاقة بالطبيعة المعنوية.

4- أكدوا على وجود قادة طبيعيين في التنظيم غير الرسمي والذين يصلون أحيانا إلى القمة.

5- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات غير الرسمية، وقد تكون هذه أكثر فعالية في التأثير على العاملين¹.

6- إن الصراع مسألة مرضية يجب أن يحل بتنمية الشعور بالهدف المشترك داخل المنظمات الصناعية وبالتحقيق من أن الاشباع الاجتماعي للحوافز المادية يلعب دورا كبيرا بالنسبة للعامل.

وعلى أي حال فإن لاتجاه العلاقات الإنسانية مفاهيم واهتمامات خاصة تميزها عن الاتجاهات النظرية الاخرى في دراسة وتحليل التنظيمات، ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية والمعايير الاجتماعية، القيادة، أهمية الاتصال والروح المعنوية وغيرها.

كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع مستويات فعالية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان سائدا في مرحلة الغدرة العلمية والاتجاهات الكلاسيكية، فهذه المؤشرات دلالة على نمط السلطة التنظيمية المتبعة، فسلطة اللامركزية بما تحمله من مشاركات عمالية وديموقراطية في التنظيم وإعطاء قدر للإمكانيات والقدرات التي يتميز بها العامل التي تسمح له بتشكيل علاقات وتفاعلات رسمية وغير رسمية كل هذه المؤشرات تدفع إلى فعالية الأداء وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية.

¹ - فجة رضا، المرجع السابق، ص: 30-31.

وبالرغم من الإسهامات الكثيرة التي جاءت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى عدة انتقادات، أشارت

بموجبها إلى جوانب الضعف فب اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها:

1- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية، حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزله إلا إذا انتمى إلى جماعته.

2- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقل وإنما كفرد تسيطر عليه عناصر الأحاسيس والمشاعر.

3- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير.

4- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع¹.

ولقد بلغت الحملة ضد حركة العلاقات الإنسانية ذروتها على يد (مالكون مكنار) الذي هاجم المنهج الإنساني

وعبر عن قلقه من الاهتمام الجارف بالجوانب الإنسانية على حساب الكفاية في أداء العامل وإتقانه كميًا وكيفًا.

¹ - قجة رضا، المرجع السابق، ص: 32-33.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام الوافر والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالغرض من هذا الفصل هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء وعناصر وأهميته، حيث يقصد بمفهوم الأداء المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لكلية علوم الاقتصادية
والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

تمهيد:

منهجية البحث:

التعريف بميدان الدراسة.

أولاً: المجال المكاني للدراسة.

ثانياً: المجال البشري.

ثالثاً: المجال الزمني للدراسة.

رابعاً: منهج الدراسة المتبع.

خامساً: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

سادساً: عرض البيانات وتفسير النتائج.

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث قسم إلى ستة فروع، تناولت أولا التعريف بالمؤسسة محل البحث، أما ثانيا فخصص للمجال المكاني للدراسة ثم المجال الزمني ثم يأتي منهج الدراسة حيث نعرض فيه مجتمع وعينة البحث كما نذكر مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أما سادسا فسنعالج فيه خصائص مباحث الدراسة وفي المبحث الرابع نحلل محاور الاستبانة لنصل إلى اختبار فرضيات البحث.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف على مؤسسة محل الدراسة كالتالي:

الفرع الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

1- النشأة: في 1988 تم انشاء ادارة الاقتصاد وتضمن التكوين قصير المدى في المحاسبة والضرائب وتسيير المخزون، وفي 1991 تم انشاء معهد العلوم التجارية، سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لتاريخ 2001/09/18 مع انشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2- الأقسام: يوجد بالكلية اربعة اقسام بالإضافة الى القاعدة الاساسية:

قسم العلوم الاقتصادية

قسم علوم التجارية

قسم العلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة:

- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق 24 مارس 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحفة الجامعة ومصالحها المشتركة.

الفرع الأول: عميد الكلية.

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وهذه الصفة يتولى:

✓ هو الامر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة

✓ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم

✓ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته

✓ يحضر اجتماعات مجلس الكلية

- نواب العميد

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة يتكلف بالمهام التالية:

✓ ضمان تسيير ومتابعة التسجيلات طلبة التدرج

- ✓ متابعة سير أنشطة التعليم واخذ اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه
- ✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية لطلبة
- ✓ جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

يساعده في مهامه:

- ✓ رئيس مصلحة التدريس
- ✓ رئيس مصلحة التعليم وتقييم
- ✓ رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يتكفل ب المهام التالية

- ✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ✓ السهر على سير مناقشة المذكرات واطروحات ما بعد التدرج
- ✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي
- ✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماته

يساعده في مهامه:

- ✓ رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
- ✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
- ✓ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

ثالثا: المجال البشري

اقتصرت المجال البشري لهذه الدراسة على موظفي كلية علوم الاقتصادية لجامعة المسيلة، قد بلغ عددهم إجمالا 60 موظف، في البداية تم تطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية بهدف التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وقد بلغ عددهم 10 موظف، وبعد ذلك تم تطبيق الاستمارة على 35 موظف من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

رابعا: منهج الدراسة المتبع

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي ذي الطابع التقييمي والذي يعتمد في الأساس على تجميع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات واقعية قابلة للتطبيق والتطوير، وهو ما يتناسب ودراستنا هذه، فالهدف هنا هو التعرف على واقع الإدارة الالكترونية داخل الكلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية وتسيير بجامعة المسيلة.

خامسا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

انطلاقا من الإجراءات المنهجية التي تفرض بأنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث العلمية يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج، لقد وظفت هذه الدراسة أداة الملاحظة واستمارة الاستبيان.

1- الملاحظة:

يعرف رشيد زرواتي الملاحظة البسيطة بأنها: "هي التي تحتوي على صيغة بسيطة من الملاحظة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون أن تضبط أو تسلط عليها بعض الشروط العلمية، وغالبا ما يستخدم هذا النوع من الملاحظة في البحوث الاستطلاعية والاستكشافية". (رشيد زرواتي، 2007، ص: 261).

تمثل **الملاحظة** أداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، وتتم بطريقة مباشرة رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائياً في ظروفها الطبيعية.

وتمت **الملاحظة البسيطة** في دراستنا الحالية من خلال **الدراسة الاستطلاعية** التي قمنا بها، حيث تمكننا من ملاحظة ملامح بيئة العمل الفيزيائية وطرق الاتصال بين العمال، وكل ما يستحق الملاحظة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها

2- استمارة الاستبيان:

تعتبر **الاستمارة** التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعاً بسبر الآراء، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً. هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية لكشف العلاقات الإحصائية وإقامة مقارنات كمية.

إن **الاستمارة** هي الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم فرداً فرداً وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها. (موريس أنجز، 2004، ص 204).

وبما أن **الاستبيان** هو مجموعة من الأسئلة التي يتم بناؤها في إطار الفرضيات المحددة لموضوع الدراسة، فقد تم وضع عدد من المؤشرات لتغطية كل فرضية على حدة، ومنه تم طرح الأسئلة انطلاقاً من المؤشرات التي وضعت لكل فرضية.

ولقد تم تصميم استبيان من محورين حيث ان المحور الأول تطرقنا الى الإدارة الإلكترونية ويتكون من 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-4): يوضح توزيع أبعاد الإدارة الالكترونية

المجموع	أرقام العبارات	البعد
06	06,05,04,03,02,01	بالتخطيط الإلكتروني
04	10.09.08.07	القيادة الإلكترونية
05	15.14.13.12.11	الرقابة الالكترونية
15	المجموع	

إن المحور الثاني تطرقنا الى الأداء الوظيفي ويتكون من 13 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-4): يوضح توزيع أبعاد الأداء الوظيفي

المجموع	أرقام العبارات	البعد
04	04,03,02,01	الكفاءة الفكرية
04	05.06.07.08	الالتزام المعياري
05	09.10.11.12.13	دافعية الإنجاز
13	المجموع	

سادسا: عرض البيانات وتفسير النتائج

من خلاله الوصول إلى جوهر الدراسة وأساسها المتمثل في اختبار العلاقة بين المتغيرات انطلاقاً من المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي سوف تتم على خمس (05) مراحل:

- 1- الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة
- 2- المعالجة الإحصائية للبيانات
- 3- معالجة العلاقات بين المتغيرات
- 4- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة
- 5- استنتاجات عامة.

1- الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة:

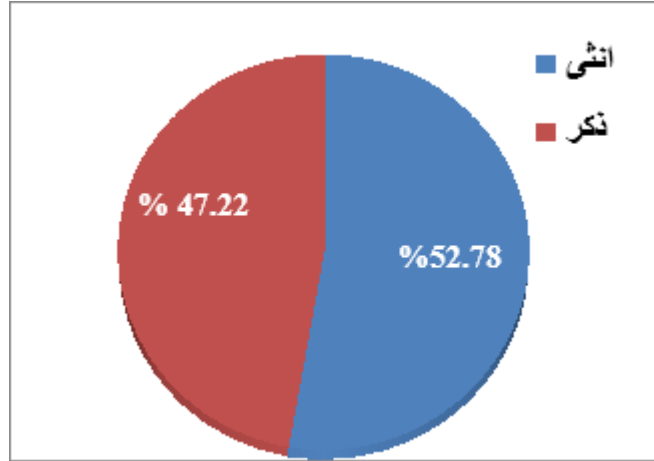
يتم عادةً التطرق إلى الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة كخطوة أولى ورئيسية في معالجة البيانات المستلمة من الميدان، حيث متغيراتها الثابتة التي تُمثّل موضوعها الأساسي غالبًا ما تنطوي على إرهاصات حقيقية توجه فكر

الباحث وتستلهمه، بل وتمنحه محددات معرفية هامة تساعده في فهم الظاهرة موضوع البحث من خلال استنطاق أبعاد العينة السوسولوجية والمهنية.

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم: (3-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
47.22	17	ذكر
52.78	19	أنثى
%100	36	المجموع



الشكل رقم: (2-4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن

عدد الذكور بلغ (17) فرداً بنسبة بلغت 47.22 %، أما عدد الإناث فقد بلغ 19 إناث بنسبة قدرت بـ 52.78

%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-4).

ويكن أن نفسر هذا من خلال طبيعة العمل الإداري وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل وخاصة نحن اليوم أمام

مجتمع بدأت النظرة لعمل المرأة في قطاعات كانت في السابق محرمة عليها لطبيعتها كالإدارة مثلاً بحكم أنها تتواجد مع

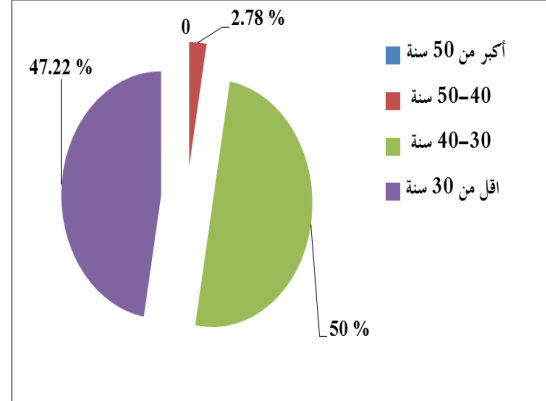
الرجل أكثر لكن اليوم نجد هذه الأعمال أصبحت تستقطب الفتيتين نظراً لارتفاع نسبة التعلم في وسط الإناث وتفتح

المجتمع أكثر

2- بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم: (4-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	
47.22	17	أقل من 30 سنة
50.00	18	سنة 30-40
2.78	1	سنة 40-50
0	0	أكبر من 50 سنة
100	36	المجموع



الشكل رقم (4-3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن هناك 17 فرداً قلت أعمارهم عن 30 سنة بنسبة بلغت 47.22 %، أما الذين تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 50 %، في حين أن الذين كانت أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فقد بلغ عددهم 1 فرد بنسبة قدرت بـ 2.78 %، في حين أن الذين كانت أعمارهم أكبر من 50 سنة.

والملاحظة أن الفئة الغالبة تتراوح أعمارهم بين 30_40 سنة وهي فئة شبابية والتي لها القدرة على أداء العمل

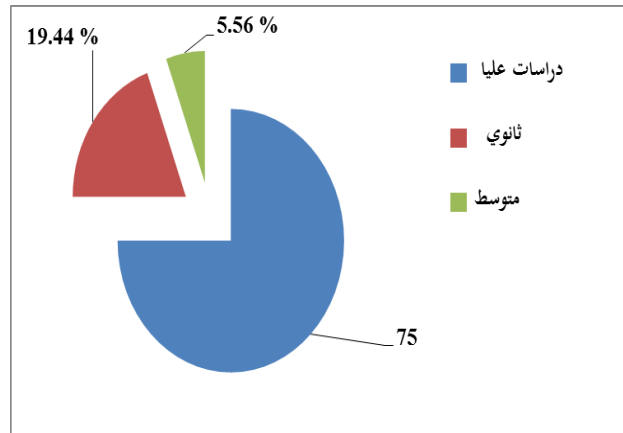
بحيوية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل لهذا اعتمدت عليها الجامعة في التوظيف من أجل تشييب القطاع كونه

قطاع تربوي فهو يحتاج إلى الكثير من الجهد والصبر.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (4-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	
5.56	2	متوسط
19.44	7	ثانوي
75.00	27	دراسات عليا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-4) يوضح توزيع نسب مستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة

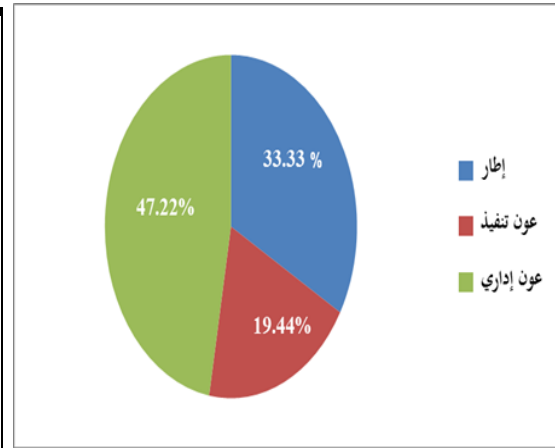
فقد بلغ 7 افراد بنسبة قدرت بـ **19.44%**، في حين أن عدد الأفراد الذين كان مستواهم دراسات عليا فقد بلغ 27 فردا بنسبة قدرت بـ **75.00%**، إن ما تدلل عليه هذه الشواهد الكمية هو أن المستوى التعليمي للمبحوثين يتراوح بين الجامعي والثانوي، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (4-4).

من خن خلال هذا يتضح أن الجامعة تعمل على توظيف وتعيين الموظفين ذوي مستويات جامعي وثانوي لضمان وجود أداء ومهارات وقدرات وكفاءات جيدة، كما أن طبيعة التكوين تتطلب المواكبة والتحكم في التكنولوجيا ولهذا المستوى التعليمي دورا أساسيا وبارزا في زيادة المهارات وتحسين الاداء وخاصة ونحن نتحدث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- الوضع المهني:

الجدول رقم: (4-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

النسبة	التكرارات	
47.22	17	عون إداري
19.44	7	عون تنفيذ
33.33	12	إطار
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

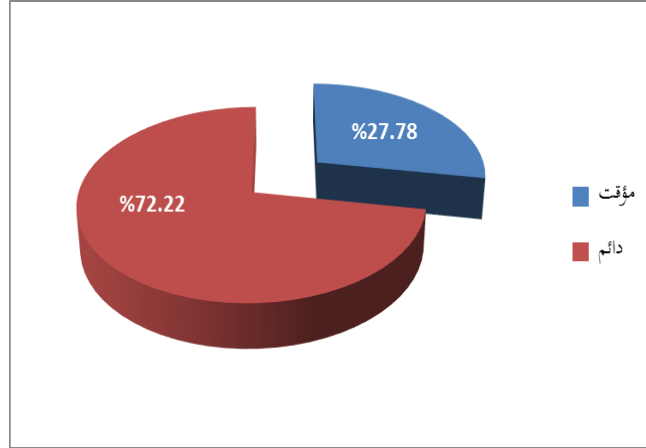
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 36 فردا، نلاحظ أن عدد الأعوان الإداريين بلغ (17) عونا بنسبة بلغت 47.22%، أما عدد الأعوان التقنيين فقد بلغ 7 عونا بنسبة قدرت بـ 19.44%، في حين بلغ عدد الإطارات 12 إطارا بنسبة بلغت 33.33%، تبين القراءة السوسولوجية للجدول وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (4-5).

نلاحظ أن فئة عون الإدارة هي الفئة الغالبة كونها هي الأكثر طلبا لأداء العمل المطلوب بحيوية ونشاط والقدرة على التحكم في التكنولوجيا وتطويرها.

5 - طبيعة عقد العمل:

الجدول رقم: (4-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرارات	
72.22	26	دائم
27.78	10	مؤقت
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل

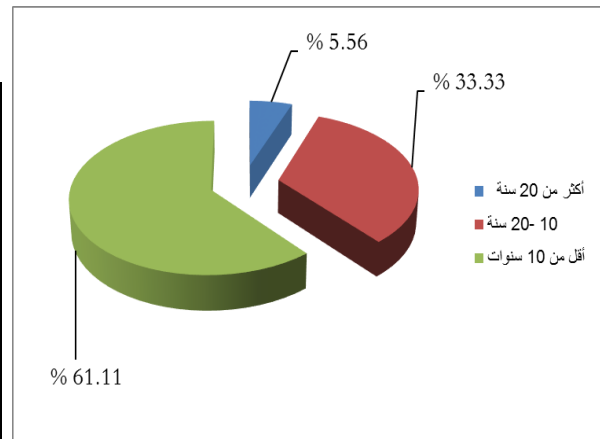
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن هناك 26 فرداً بعقد عمل دائم بنسبة بلغت 72.22%، أما الأفراد بعقود مؤقتة فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 27.78%.

ومن خلال هذا التفاوت في عقد العمل يتضح بأن العمل داخل الإدارة في الجامعة يكون دائماً وهذه كفيلاً بخلق جو الارتياح والتألف والتعاون لأداء العمل والالتزام به.

6 - الخبرة المهنية:

الجدول رقم: (4-9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	
61.11	22	أقل من 10 سنوات
33.33	12	10-20 سنة
5.56	2	أكثر من 20 سنة
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن هناك 22 فرداً قلت خبرتهم المهنية عن 10 سنوات بنسبة بلغت 61.11 %، أما الذين تراوحت خبرتهم المهنية بين 10 إلى 20 سنوات فقد بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة قدرت بـ 33.33 %، في حين أن الذين فاقت خبرتهم المهنية عن 20 سنوات فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 5.56 % ما نسجله هو أن مستوى الخبرة المهنية، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم: (4-7)

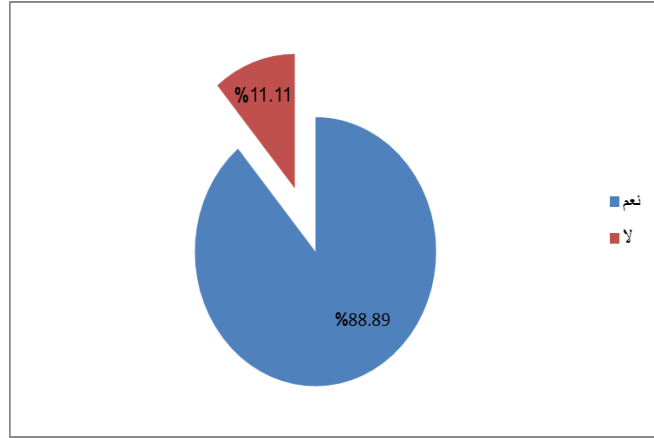
ثانياً: الإدارة الإلكترونية

- بيانات متعلقة بالتخطيط الإلكتروني :

7- هل يتم وضع خطة تدريبية تتناسب مع عملية التغيير

جدول (4-10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 01

النسبة المئوية	التكرارات	
88.89	32	نعم
11.11	04	لا
100	36	المجموع



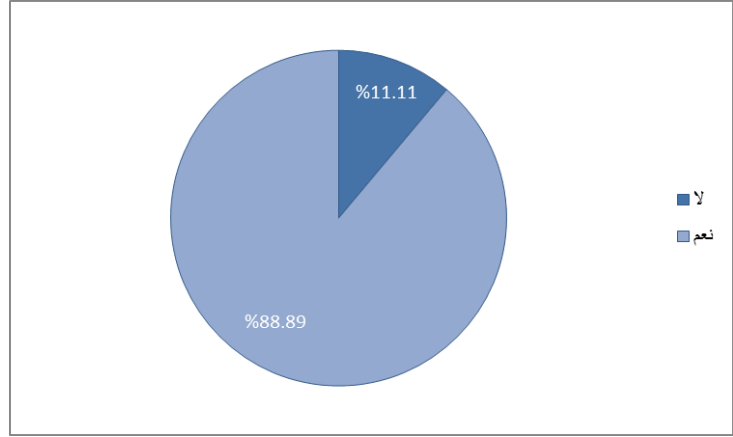
الشكل رقم: (4-8) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 01

من خلال الجدول رقم (4-8) يؤكد ما نسبة 88.89% على أنه يتم وضع خطة تدريبية تتناسب مع عملية التغيير في حين يجد ما نسبته 11.11 % أنه لا يتم وضعها ويوضح هذا أن أغلب الباحثين يؤكدون على وضع خطة تدريبية.

8- هل تحتاج كإداري تجديد المهارة في العمل

جدول (4-11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 02

النسبة المئوية	التكرارات	
88.89	32	نعم
11.11	04	لا
100	36	المجموع



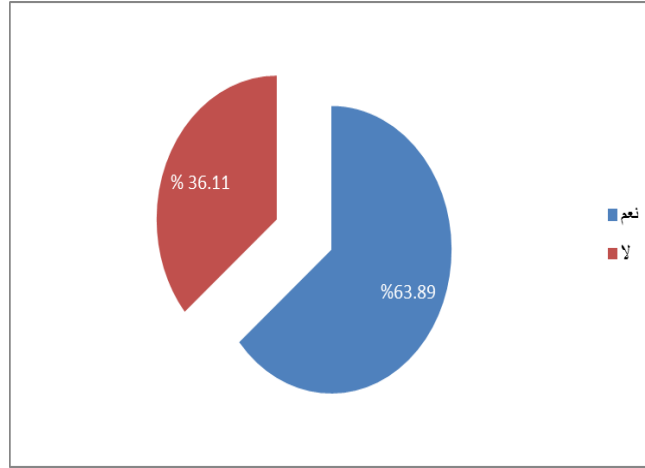
الشكل رقم: (4-9) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 02

يبين هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإداري يحتاج إلى تجديد المهارة في العمل وتقدر نسبتهم بـ 88.89% وهي نسبة عالية جدا تدل على إدراك المبحوثين للدور تجديد المهارات، وترى نسبة 11.11% وهي نسبة ضئيلة الإداري يحتاج إلى تجديد المهارة في العمل.

09 - هل يتم وضع دورات تدريبية لتطوير أساليب العمل

جدول (4-12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 03

النسبة المئوية	التكرارات	
63.89	23	نعم
36.11	13	لا
100	36	المجموع

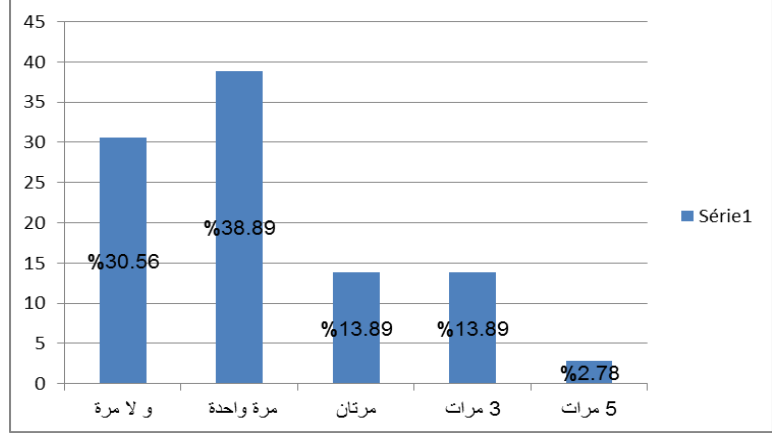


الشكل رقم (4-10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 03

10- كم دورة تدريبية قمت بها

جدول (13-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 03

النسبة	التكرارات	
30.56	11	ولا مرة
38.89	13	مرة واحدة
13.89	14	مرتان
13.89	5	3 مرات
2.78	1	5 مرات
100	40	المجموع



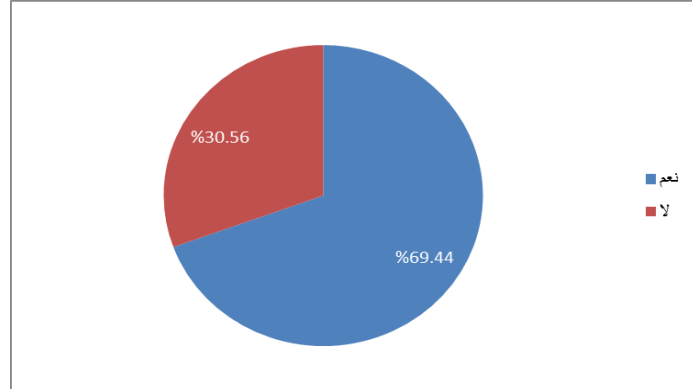
الشكل رقم: (11-4) منحني يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 03

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان أغلبية العاملين قاموا بدورات تدريبية بعد توظيفهم حيث كانت النسبة 69.44% من العاملين في حين كانت نسبة 30.56% من العاملين لم يتم تدريبهم.

11-هل يتم تجديد المعرفة بمتطلبات الوظيفة

جدول (14-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 04

النسبة المئوية	التكرارات	
69.44	25	نعم
30.56	11	لا
100	36	المجموع

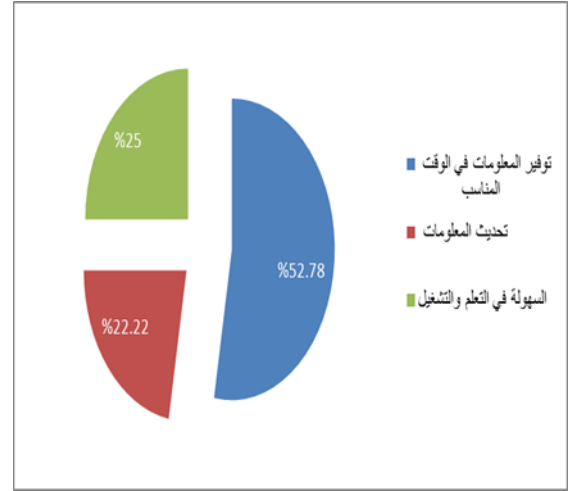


الشكل رقم: (12-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 04

12-هل تساهم نظم المعلومات المستخدمة في:

جدول (15-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 05

النسبة المئوية	التكرارات	
52.78	19	توفير المعلومات في الوقت المناسب
22.22	8	تحديث المعلومات
25.00	9	السهولة في التعلم والتشغيل
100	36	المجموع



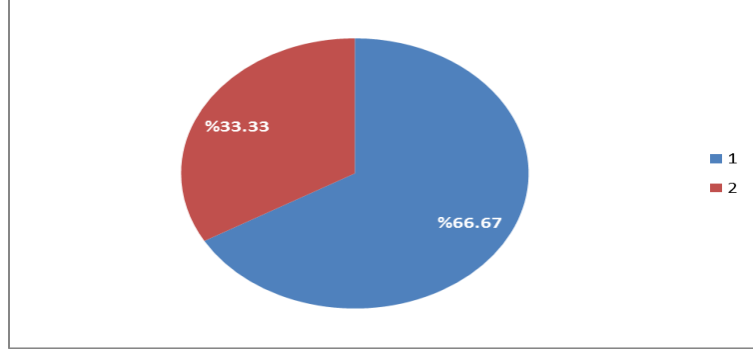
الشكل رقم: (13-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً على عبارة) هل تساهم نظم المعلومات المستخدمة من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً على عبارة(هل تساهم نظم المعلومات المستخدمة في) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (19) فرداً تركزت إجاباتهم على توفير المعلومات في الوقت بنسبة مئوية قدرت بـ 52.78، ويليها (09) أفراد تركزت إجاباتهم على البديل (السهولة في التعلم والتشغيل) بنسبة مئوية قدرت بـ 25 %، ويليها (8) أفراد تركزت إجاباتهم على البديل تحديث المعلومات (بنسبة مئوية قدرت بـ 22.22 % في تباينات فيما بينها حيث نجد أن (19) فرداً تركزت إجاباتهم على توفير المعلومات في الوقت بنسبة مئوية قدرت بـ 52.78، ويليها (09) أفراد تركزت إجاباتهم على البديل (السهولة في التعلم والتشغيل) بنسبة مئوية قدرت بـ 25 %، ويليها (8) أفراد تركزت إجاباتهم على البديل تحديث المعلومات بنسبة مئوية قدرت بـ 22.22 %.

13- هل تستخدم المؤسسة أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة

جدول (4-16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 06

النسبة	التكرارات	
66.67	24	نعم
33.33	12	لا
100	36	المجموع

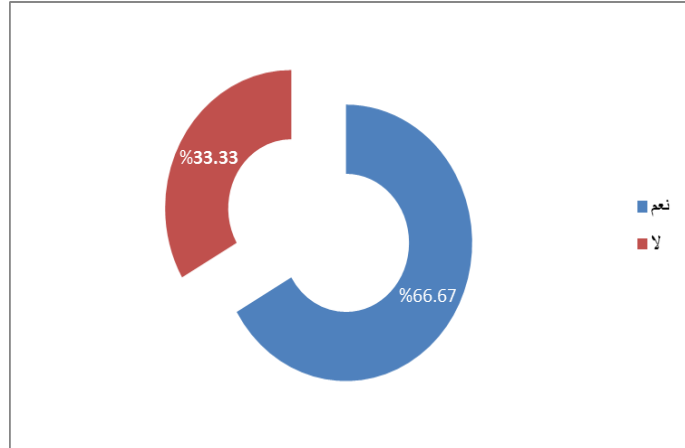


الشكل رقم: (4-14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 06 ومن خلال هذا يتضح ان الجامعة تستخدم أجهزة تقنية عالية وحديثة لأهداف تنظيمية وذلك من خلال برمجيات ومعدات حاسوبية تساهم في تطوير العمل الإداري تزيد من فعاليته.

14- هل يوجد قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي

جدول (4-17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 07

النسبة المئوية	التكرارات	
66.67	24	نعم
33.33	12	لا
100	36	المجموع

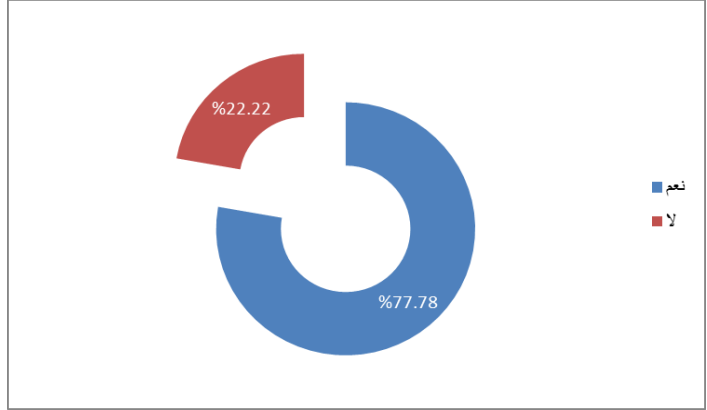


الشكل رقم: (4-15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 07

15 - هل هناك مهارات وحسن التعامل مع العملاء

جدول (4-18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 08

النسبة المئوية	التكرارات	
77.78	28	نعم
22.22	8	لا
100	36	المجموع

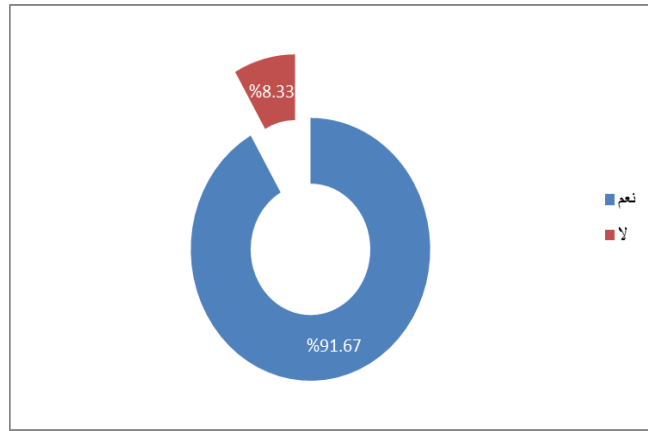


الشكل رقم: (4-16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 08 ومن خلال هذا التعاون يتضح بأن مهارات الخدمة يجب ان يتقنها كل موظف إذا كان يتعامل مع الجمهور او العملاء لكونها تتمثل في اتقان أداء العمل والأسلوب الاحترافي لجوانب العمل ومتطلباته لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين.

16 - هل التركيز على المهام والرغبة في المبادرة له تأثير على القيادة

جدول (4-19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 09

النسبة المئوية	التكرارات	
91.67	33	نعم
8.33	3	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 09 ومن خلال هذا يتضح بأن التركيز على المهارات والرغبة في المبادرة له التأثير على القيادة كونها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتطورها المستقبلية على الجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضعية.

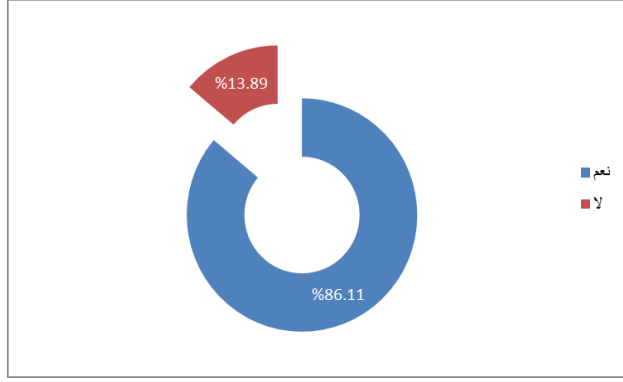
- بيانات متعلقة بالرقابة الالكترونية:

17- هل يعتمد العاملين على الرقابة الالكترونية من خلال:

التاكيد على الثقة الالكتروني

جدول (4-20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 10

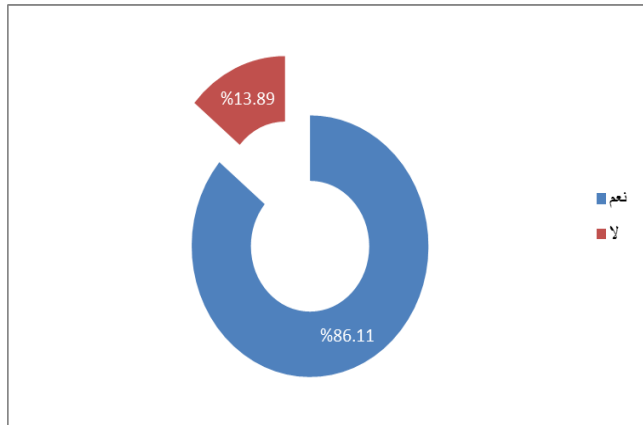
النسبة المئوية	التكرارات	
86.11	31	نعم
13.89	5	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 10
ومن خلال ذلك يتضح لنا بأن العمال يعتمدون على الرقابة الالكترونية من حيث التأكد على الثقة
الالكترونية ومن تحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ من العملية المعالجة للمدخلات عن طريق التقارير الأداء اليومية
والرقابة من أجل سير العمل الإداري وتحديد الطرق الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة
18- تحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ

جدول (4-21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 10

النسبة المئوية	التكرارات	
86.11	31	نعم
13.89	5	لا
36	36	المجموع



الشكل رقم: (4-19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 10

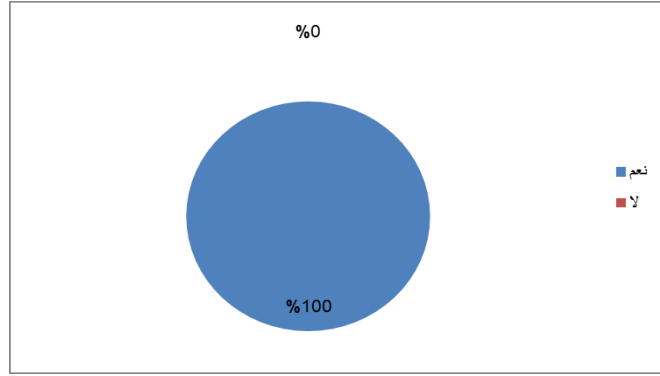
من خلال هذا اتضح بأن الأداء العاملين هو دليلهم لنجاح الرقابة كونها تعمل علي تحسين الأداء وسير العمل
بشكل صحيح يحقق اهداف المؤسسة.

19- هل أداء العاملين هو دليل مهم لنجاح الرقابة

جدول (4-22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 11

النسبة	التكرارات	
100	36	نعم

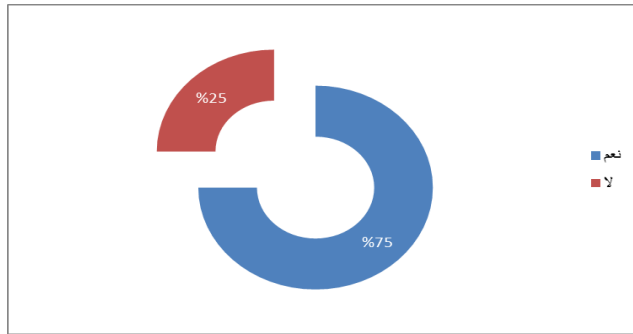
0	0	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 11 من خلال هذا اتضح بان الأداء العاملين هو دليلهم لنجاح الرقابة لتعمل على تحسين الأداء الموظفين وسير العمل بشكل صحيح ليحقق اهداف المؤسسة.
20- هل يتم الرقابة على أداء العاملين بصفة مستمرة

جدول (4-23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 12

النسبة المئوية	التكرارات	
75	27	نعم
25	09	لا
100	36	المجموع



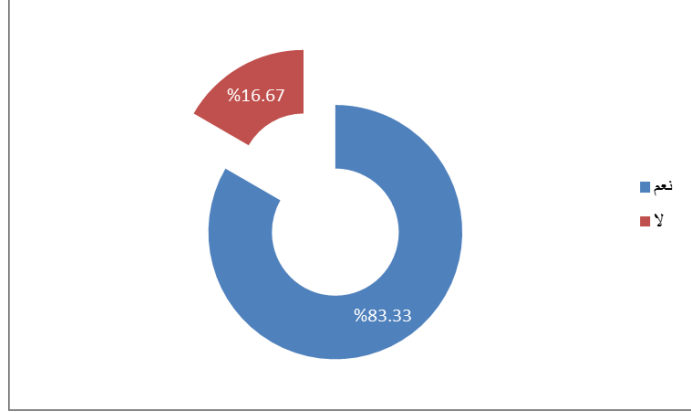
الشكل رقم: (4-21) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 12 من خلال ذلك يتضح أن لولا الرقابة على الأداء العاملين بصفة مستمرة لما يوجد تحقيق في المتطلبات المؤسسة وأهدافها وتحسين أداء الموظفين فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء التي تقع في المؤسسة.

ثالثا بيانات متعلقة الأداء الوظيفيبيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية

21- هل تحس ان هناك الرغبة في تنمية الاداء

جدول (24-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 13

النسبة المئوية	التكرارات	
83.33	30	نعم
16.67	6	لا
100	36	المجموع



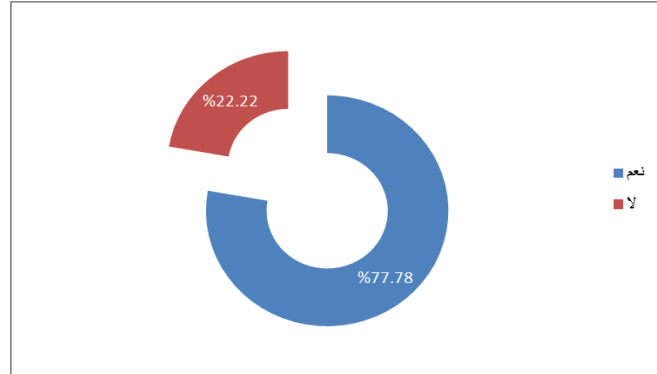
الشكل رقم: (22-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 13

من خلال ذلك يتضح أن اغلبية العمل لديهم الرغبة في تنمية تطوير أدائها لتواكب التطور التكنولوجي الذي يساهم في العمل الإداري من خلال المساهمة الجادة وفعالة في تنمية الأداء.

22- هل يوجد تعاون مشترك بينكم لإنجاز الاعمال

جدول (25-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 14

النسبة المئوية	التكرارات	
77.78	28	نعم
22.22	8	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم (23-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد

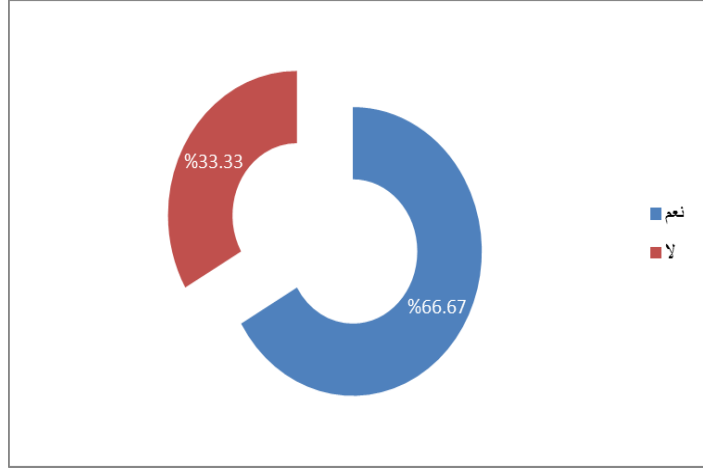
عينة الدراسة على العبارة رقم: 14

ومن خلال ذلك يتضح بروح التعاون مشترك بين الموظفين لإنجاز الاعمال والتي تلعب دورا بارزا في العملية الإدارية للكلمة التي تهدف بصورة مباشرة الي تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

23 - هل تقوم مؤسستكم بأداء مهام صعبة

جدول (4-26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 15

النسبة المئوية	التكرارات	
66.67	24	نعم
33.33	12	لا
100	36	المجموع

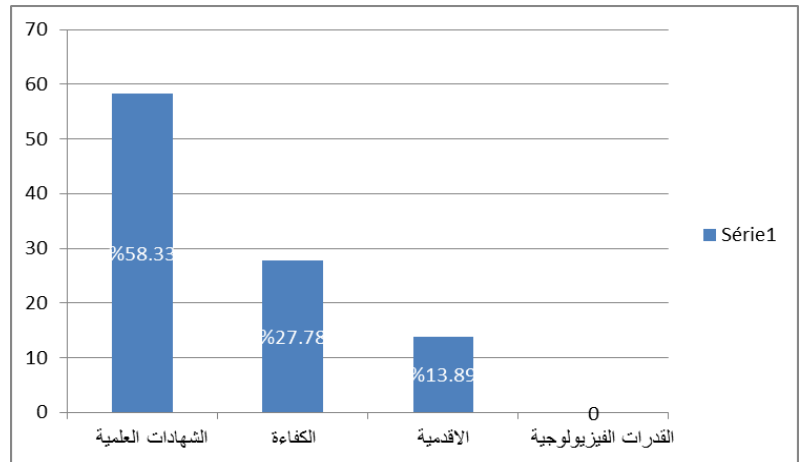


الشكل رقم: (4-24) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 15 من خلال ذلك تين بأن الإدارة تقوم بأداء مهام صعبة اجود الخدمات وأكبر قدر من الأداء يعتبر من بين أهم مميزات أنماط التسيير الناجح.

24 - كيف يتم تعيين موظفين داخل مؤسستكم

جدول (4-27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 16

النسبة	التكرارات	
58.33	21	الشهادات العلمية
27.78	10	الكفاءة
13.89	5	الاقدمية
0	0	القدرات
100	36	المجموع



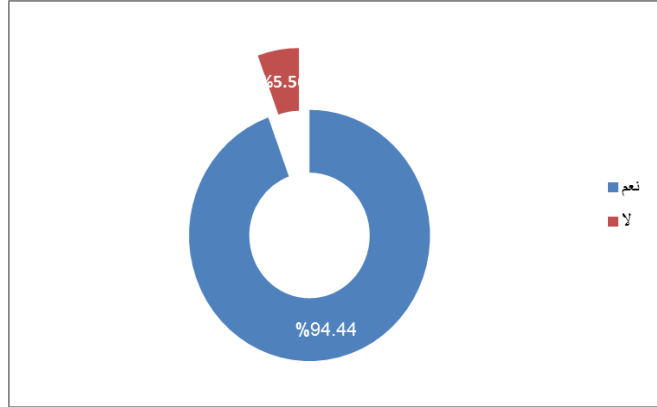
الشكل رقم: (4-25) منحى يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 16 تبين أن عملية تعيين الموظفين داخل المؤسسة الجامعية تكون حسب الشهادة العلمية لضمان جودة أداء الموظفين.

II - بيانات متعلقة بالالتزام المعياري

25- هل تقوم بالعمل الموكل اليك بالدرجة المطلوبة

جدول (4-28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 17

النسبة	التكرارات	
94.44	34	نعم
5.56	02	لا
100	36	المجموع



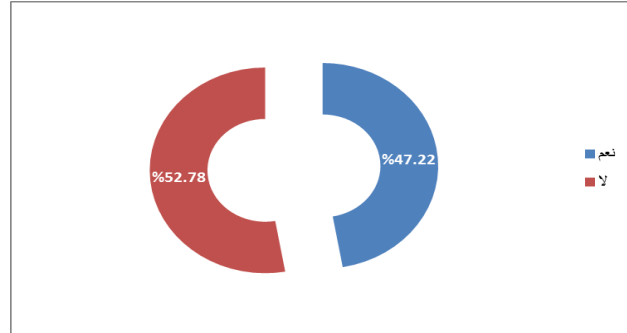
الشكل رقم: (4-26) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 17

من خلال ذلك يتضح القدرة على الإدارة على تحفيز موظفيها ينشئ الطرق لجعلهم يؤدون العمل الموكل إليهم بالدرجة المطلوبة.

26- هل تشعر بالتضارب عند تأدية المهام العمل اليومية

جدول (4-29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 18

النسبة	التكرارات	
47.22	17	نعم
52.78	19	لا
100	36	المجموع



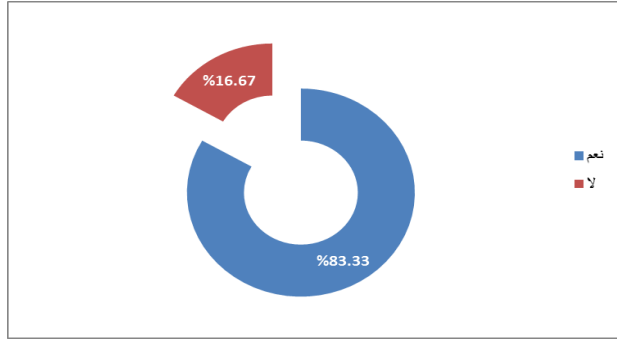
الشكل رقم: (4-27) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 18

يتضح أن نسبة التراقي عند الموظفين أعلى من التضارب عند تأدية مهم العمل اليومي.

27- هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك

جدول (30-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 19

النسبة المئوية	التكرارات	
83.33	30	نعم
16.67	06	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (28-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 19

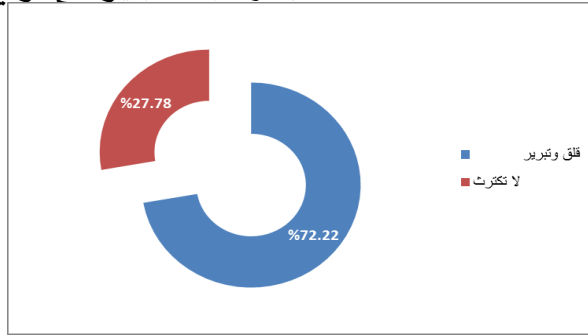
ومن خلال ذلك يتضح بأن دائما تحسین المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاریحية التامة تجعل الموظف يلتزم

بالمواعيد المرتبطة بالعمل

28- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل

جدول (31-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 20

النسبة	التكرارات	
72.22	26	قلق وتبرير
27.78	10	لا تكترث
100	36	المجموع



الشكل رقم: (29-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 20

ومن هذا يتضح جهودات المؤسسة والعمل على الوصول الى إنتاجية تساهم في تسجيل العمل الإداري وتطويره

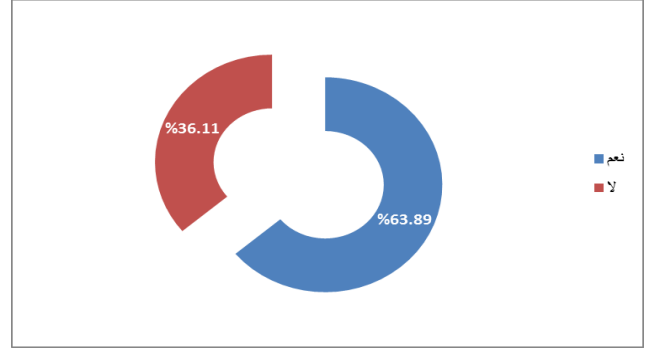
الذي يغس في روح الموظف القلق عند التأخر عن العمل.

بيانات دافعية الانجاز

29- هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي

جدول: (32-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 21

النسبة	التكرارات	
63.89	23	نعم
36.11	13	لا
100	36	المجموع

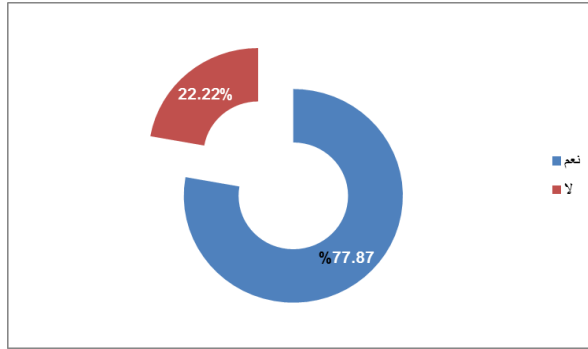


الشكل رقم: (30-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 21

ومن هنا يتضح ان الإدارة تقوم على تشجيع العمل الجماعي الذي يقضي دائما انجاز المهام المشتركة ليصبح الأداء عالي الكفاءة المهنية وذو إنتاجية عالية في زمن قصير والتي أجمعت على أهمية عامل الوقت في العلية إنتاجية.
30- هل يسعى رئيسكم على توفير ظروف عمل مريحة لكم

جدول (33-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 22

النسبة	التكرارات	
77.87	28	نعم
22.22	08	لا
100	36	المجموع



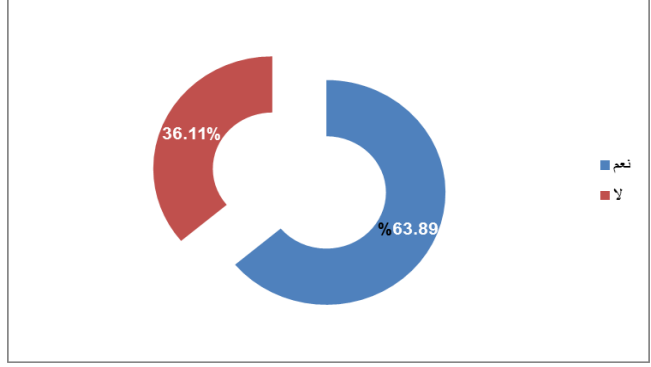
الشكل رقم (31-4) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 22

من خلال هذا يتضح ان الإدارة قائمة تساعد الموظفين في عملهم في ظروف عمل مريحة والذي تعكس الأداء الفعال الذي يختصه الموظف في أداء مهامه وتحسينه الي الأفضل.

31- هل تعزز مؤسستكم العمل بروح الفريق

جدول (34-4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 23

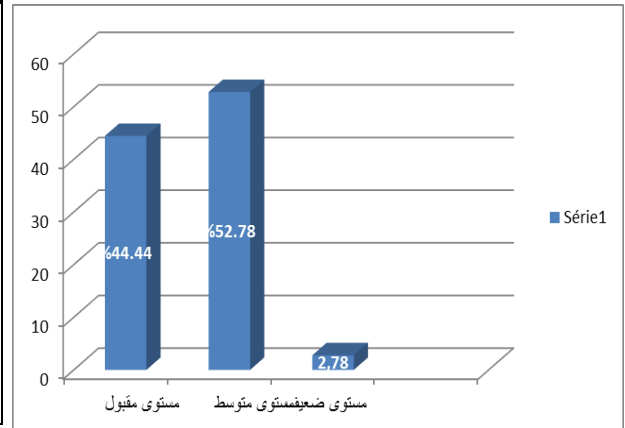
النسبة المئوية	التكرارات	
63.89	23	نعم
36.11	13	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-32) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 23
ومن هنا يتضح العمل الجماعي الشكل الأكثر انتشارا للعمل تعاونا من قبل جميع الموظفين وهو الامر الذي
يكون إلا من خلال تعزيز وترسيخ روح الفريق للحصول على الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
32- ما هو مستوي تجاوبكم مع متطلبات الوظيفة

جدول (4-35) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 24

النسبة	التكرارات	
44.44	16	مستوى مقبول
52.78	19	مستوى متوسط
2.78	01	مستوى ضعيف
100	36	المجموع



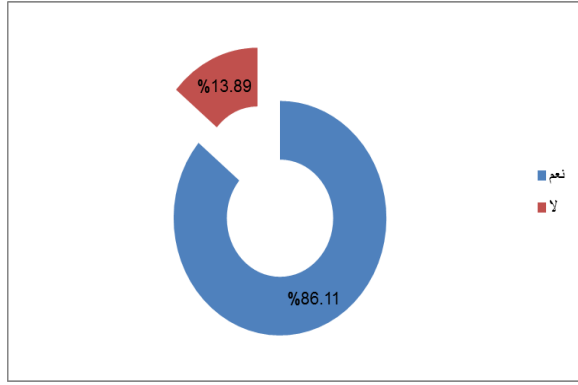
الشكل رقم: (4-33) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 24

ومن خلال ذلك ان المستوى تجاوب متطلبات الوظيفة ذو مستوى متوسط

33- هل تحس ان لديك القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل

جدول (4-36) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 25

النسبة المئوية	التكرارات	
86.11	31	نعم
13.89	5	لا
100	36	المجموع



الشكل رقم: (4-34) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم: 25

من خلال هذا فان معظم الموظفين لديهم القدرة على المبادرة في تطوير العمل ومهاراتهم العلمية والمعرفية والفنية والتقنية لوجود أنظمة الكترونية جديدة تساعد الموظفين في عملهم.

مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

للتخطيط دور في تحسين الأداء الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ويمكننا القول انه من خلال البيانات المتضمنة في الجداول أعلاه وعلى هذا الأساس تستطيع القول ان الفرضية الاولى قد تحققت نسبياً وأثبتت صحتها.

الفرضية الثانية:

للقيادة الإلكترونية دور في تحسين الكفاءة الفكرية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ويمكننا القول انه من خلال البيانات المتضمنة في الجداول أعلاه وعلى هذا الأساس تستطيع القول ان الفرضية الاولى قد تحققت نسبياً وأثبتت صحتها.

الفرضية الثالث:

للقابة الإلكترونية للدور في تحسين الالتزام المعياري لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ويمكننا القول انه من خلال البيانات المتضمنة في الجداول أعلاه وعلى هذا الأساس تستطيع القول ان الفرضية الاولى قد تحققت نسبياً وأثبتت صحتها.

خلاصة:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل توضيح اهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى تعريف على مجال الدراسة، والوصول إلى المرحلة الأخيرة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومنه التوصل الى النتائج وإجابة على أسئلة الدراسة.

N° d'ordre :

الخاتمة

وفي الاخير يمكننا القول إن أسلوب الادارة الالكترونية يعد مدخلا من مداخل اعادة هيكلة العمليات الادارية بشكل الالكتروني داخل المؤسسات بهدف تحقيق سرعة في المعاملات الادارية والحفاظ على السرية وسلامة المعلومات، وتحقيق الفعالية الادارية وترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الاداري داخل المؤسسة وبين العاملين الاداريين فيها.

...N° d'ordre :

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- ابن منظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر، دون تاريخ نشر.
- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد مختار: معجم اللغة العربية، مجلد أول، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.
- بدوي، أحمد، معجم المصطلحات. بيروت: دار الكاتب المصري، 1984.
- راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- السالمي علاء الدين عبد الرزاق: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عادل حرحوش المبرجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عامر طارق عبد الرؤف: الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عبود نجم: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية وظائف ومشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، الأردن.
- علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد طعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 2004.
- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية، مصر، 2008.
- موفق حديد محمد، (المبادئ الادارة النظريات والوظائف)، ط1 ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001.

- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- الوادي، حسن محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2011.

المذكرات

- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- حسن محمد حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.
- رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

الملتقيات والمقالات

- سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مجلة منصور، عدد 14 الجزء الاول، 2010.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول موضوع

الإدارة الإلكترونية ودورها بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص تنظيم وعمل -

تحت إشراف:
د/ بن قبي أمينة

إعداد الطالبة:
زبيري أسماء

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020-2021

أولا: البيانات حول الخلفية الاجتماعية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكبر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي دراسات عليا

4-الوضع المهني: عون إداري عون تنفيذ إطار

5- طبيعة عقد العمل: دائم مؤقت

6- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانيا: الإدارة الإلكترونية

- بيانات متعلقة بالتخطيط الإلكتروني:

7- هل يتم وضع خطة تدريبية تتناسب مع عملية التغيير نعم لا

8- هل تحتاج كإداري تحديد المهارة في العمل نعم لا

9- هل يتم وضع دورات تدريبية لتطوير اساليب العمل نعم لا

كم دورة تدريبية قمت بها

10- هل يتم تحديد المعرفة بمتطلبات الوظيفة نعم لا

11- هل تساهم نظم المعلومات المستخدمة في:

- توفير المعلومات في الوقت المناسب تحديث المعلومات السهولة في التعلم والتشغيل

II- بيانات متعلقة القيادة الإلكترونية:

12- هل تستخدم المؤسسة أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة نعم لا

13- هل يوجد قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي نعم لا

14- هل هناك مهارات وحسن التعامل مع العملاء نعم لا

15- هل التركيز على المهام والرغبة في المبادرة له تأثير على القيادة نعم لا أخرى

- بيانات متعلقة بالرقابة الإلكترونية:

16- هل يعتمد العاملين على الرقابة الإلكترونية من خلال:

- التاكيد على الثقة الإلكتروني نعم لا

- تحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ نعم لا

17- هل أداء العاملين هو دليل مهم لنجاح الرقابة نعم لا

18- هل يتم الرقابة على أداء العاملين بصفة مستمرة نعم لا

ثالثاً: بيانات متعلقة بالأداء الوظيفي

- بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية:

- 19 - هل تحس ان هناك الرغبة في تنمية الاداء نعم لا
- 20 - هل يوجد تعاون مشترك بينكم لإنجاز الاعمال نعم لا
- 21 - هل تقوم مؤسستكم بأداء مهام صعبة نعم لا
- 22 - كيف يتم تعيين موظفين داخل مؤسستكم
- الشهادات العلمية
- الكفاءة
- الأقدمية
- القدرات الفيزيولوجية

- بيانات متعلقة بالالتزام المعياري:

- 23 - هل تقوم بالعمل الموكل اليك بالدرجة المطلوبة نعم لا
- 24 - هل تشعر بالتضارب عند تأدية المهام العمل اليومية نعم لا
- 25 - هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك نعم لا
- 26 - كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل قلق وتبرير لا تكثرث

- بيانات دافعية الإنجاز:

- 27 - هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي نعم لا
- 28 - هل يسعى رئيسكم على توفير ظروف عمل مريحة لكم نعم لا
- 29 - هل تعزز مؤسستكم العمل بروح الفريق نعم لا
- 30 - ما هو مستوي تحابوكم مع متطلبات الوظيفة مستوي مقبول مستوي متوسط مستوي ضعيف

- 31 - هل تحس ان لديك القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل
-



تم بحمد
الله





115 1 1 2000
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نوابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

إعداد الطلبة:

1- زبير عا أوسام رقم التسجيل: 161635086369
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الجماع الشعب: علم الجماع التخصص: علم الجماع تنظيم وعمل
إشراف: د. أمينة بن خنيز الرقبة: أساذة محامير (ب)

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي، 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



موافقة وامضاء المشرفة(ة):

بن قبي لمت

الدكتور
محمد بن محمد
Web site : <http://www.dampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
Tél / Fax : + 213 35 35 3044

البريد الإلكتروني
الفايسبوك
هاتف / فاكس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): زيرى أسماء

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200357540

والصادرة بتاريخ: 2016/04/25

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الاجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه). عنوانها:

المحاضرة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/06/16

إمضاء المعني

ASMA