

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: علوم اجتماعية  
الشعبة : علم اجتماع  
التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل  
من إعداد :  
دنيا خلود ببيقة

بعنوان:

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية على بلدية برج عمر إدريس ولاية إليزي

### أعضاء اللجنة

د. إيناس بوسحلة	أستاذة محاضرة (ب) جامعة قاصدي مرباح	رئيسا
د. بن داود العربي	أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح	مشرفا ومقررا
د. حليلة شرقي	أستاذة محاضرة (ب) جامعة قاصدي مرباح	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2019

## شكر و عرفان

الشكر أولاً لله الحمد له على نعمته هذه

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل " بن داود  
العربي " على ما قدمه من إرشادات والعون لإنجاز هذا  
العمل

كما أعرب أيضاً عن كل العرفان والامتنان للأساتذة الكرام  
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## إهداء

إلى من أمر الرحمان ببرها ، ووضع الجنة تحت أقدامها  
إلى من حبها يغمر قلبي ودعائها يسر دربي إلى أغلى ما أملك  
في الحياة ، إلى من تعبت لأجلي ، إلى من أعجز عن شكرها  
" أمي الحبيبة "

إلى من أمدني طيب القلب والروح ، إلى من أمدني بالعون  
المعنوي والمادي إلى رمز الأخلاق والقيم إلى من أحبه كثير  
" أبي الغالي حفظه الله ورعاه "

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي وأخواتي  
وجميع أفراد عائلتي حفظهم الله

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ومعرفة دورها في التحسين من أداء المؤسسة حيث انطلقت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده : ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية على بلدية برج عمر إدريس ب إيزي ، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاعتماد على أداة الإستبانة في عملية جمع البيانات التي تم توزيعها على عينة عشوائية من العمال تتكون من 30 عامل ، وبعد إجراء الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن للإدارة الإلكترونية دور مهم في تحسين أداء المؤسسة حتى وإن لم تطبق بشكل كامل وجيد حيث أنها ساهمت في تحويل جميع العمليات الإدارية التي تتم بطريقة تقليدية إلى إلكترونية بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الأداء ، المؤسسة

## Résumé de l'étude

Cette étude visait à définir la gestion électronique et à connaître son rôle dans l'amélioration des performances de l'institution, car cette étude reposait sur une question principale: Quel est le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la performance de l'institution, une étude de terrain sur la commune de Burj Omar Idris à l'Élysée, et pour y parvenir, l'approche analytique descriptive a été utilisée, et s'appuyant sur un outil Le questionnaire en cours de collecte de données qui a été distribué à un échantillon aléatoire de 30 travailleurs, et après avoir mené l'étude de terrain, plusieurs résultats ont été atteints, dont le plus important est que la gestion électronique a un rôle important dans l'amélioration des performances de l'institution même si elle n'est pas pleinement et bien appliquée car elle a contribué à transformer tous les processus administratifs Cela se fait de manière traditionnelle à électronique, conformément aux objectifs de l'administration électronique  
Mots clés: gestion électronique, performance, organisation

## فهرس المحتويات

I.....	شكر و عرفان
II .....	إهداء
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	الملخص
III.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الأشكال
VI.....	فهرس الجداول
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	الإشكالية .....
3	أسباب الدراسة: .....
3	أهمية الدراسة: .....
3	أهداف الدراسة: .....
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....
3	مفاهيم الدراسة: .....
6	الدراسات السابقة: .....
	الفصل الثاني: المدخل النظري حول الإدارة الإلكترونية و الأداء
13	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية .....
13	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية .....
13	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية: .....
14	المطلب الثالث: دوافع التحول الى الإدارة الحكومية: .....
16	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
17	المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية وخصائصها: .....
17	أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية: .....
18	ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية .....
19	المطلب السادس: أهمية الإدارة الإلكترونية: .....
21	المطلب السابع: مجالات الإدارة الإلكترونية .....
23	المبحث الثاني: الأداء .....
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء .....
23	المطلب الثاني: انواع الأداء .....
24	المطلب الثالث: أبعاد الأداء .....
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء .....
25	المطلب الخامس: مكونات الأداء: .....
	الفصل الثالث: المدخل المنهجي للدراسة
29	1.المجال المكاني .....
29	2.المجال البشري .....
29	3.المجال الزمني: .....
29	4.المنهج .....
30	5.العينة .....
30	6.أداة جمع المعلومات .....
30	7.عرض وتحليل النتائج .....
43	8.تحليل النتائج في ضوء الفرضيات .....

44	.....	9. النتيجة العامة
46	.....	خاتمة
47	.....	توصيات:
47	.....	الصعوبات
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	.....	قائمة المصادر والمراجع
48	.....	قائمة المراجع
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	.....	الملاحق

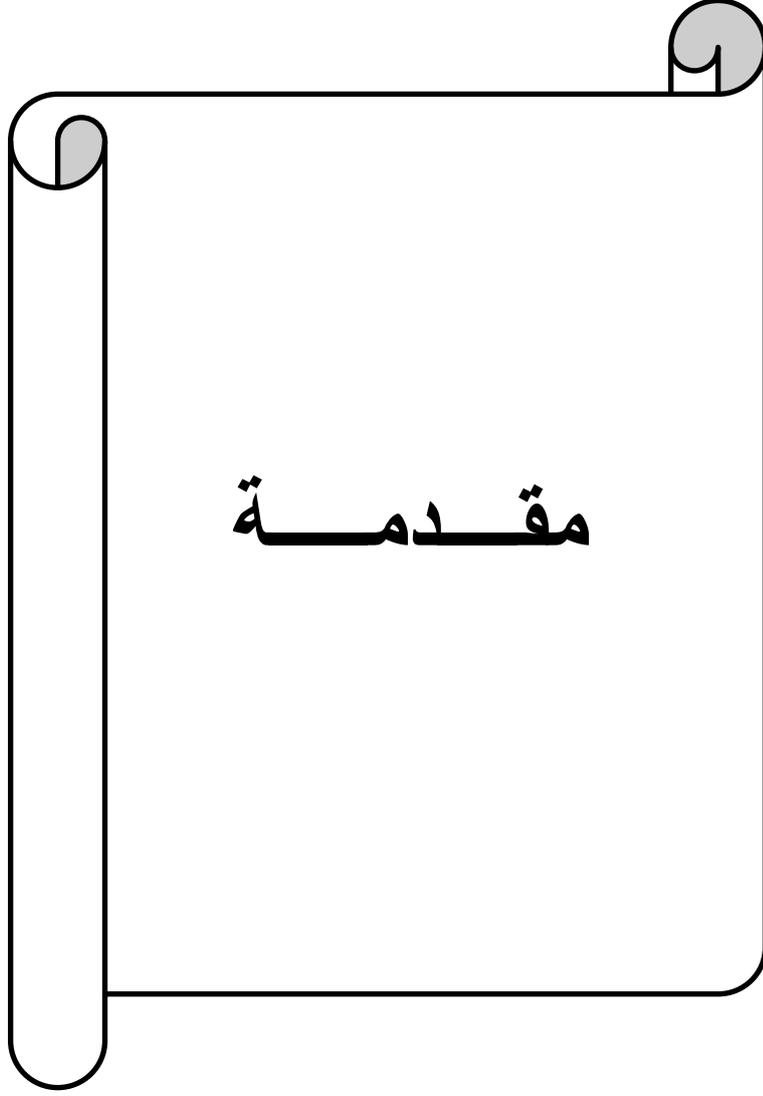
### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يبين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	27
2	يبين الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	35

### فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل الجنس	40
2	يمثل السن	41
3	المستوى التعليمي	41
4	الخبرة المهنية	41
5	يؤدي تقديم الخدمة إلكترونيا إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل	42
6	يساهم تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	42
7	الإدارة الإلكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان	42
8	تؤدي تقديم الخدمات إلكترونيا إلى زيادة استقلالية الوظائف	43
9	الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق	43
10	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات واتخاذ القرارات	44
11	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع	44
12	يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين	44
13	هل العمل الإلكتروني حسن من أدائك لمهامك	45
14	هل العمل الإلكتروني جعل العمل أكثر سهولة وقل نسبة الوقوع في الأخطاء	45
15	الإدارة الإلكترونية جعلت العاملين يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل من البلدية التقليدية	45
16	هل توفر لكم البلدية الموارد المادية اللازمة من أجهزة ومعدات إلكترونية	46
17	هل يوجد موظفين متخصصين وذوي خبرة في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي	46
18	هل هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	46
19	هل توفر المؤسسة تدفق جيد لشبكة الانترنت	47
20	هل هناك وعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	47
21	غياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في البلدية للتحويل إلى العمل الإلكتروني	47
22	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في هذه البلدية	47
23	ضعف في المستوى التعليمي و في اللغات الأجنبية للموظفين في البلدية	48
24	هل تتوفر البلدية على حواسيب و الفاكس والتلكس بشكل كافي	48
25	هل تتوفر البلدية على برمجيات حديثة من أجل العمل	48
26	هناك تطوير وتحديد لأساليب العمل باستمرار	49
27	هل هناك اهتمام بجودة الاتصالات الإلكترونية الداخلية بين الموظفين والاتصالات الخارجية مع مختلف الأطراف التي تتعاملون معها	49

49	يقوم الموظفون والمواطنون بتقديم البلاغات والشكاوي إلكترونيا	28
50	هل تعتمدون على إصدار التعليمات و القرارات إلكترونيا	29
50	تعتمد على البريد الإلكتروني في عملية الاتصال داخل البلدية	30
50	هل هناك محافظة على خصوصية وسرية المعلومات الإلكترونية في برامج أجهزة الحاسوب	31
51	هل هناك ميزانية مالية كافية خاصة بعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	32
51	هل هناك قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية الخاصة ببرمجيات الحاسوب	33
51	هل تؤيد مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	34



## مقدمة

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العمومية التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات المعلومات وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تقدم خدماتها للعاملين بها وكافة المتعاملين عبر مواقعها على شبكة المعلومات العالمية وتقدم لهم كل ما يحتاجون إليه من خدمات ومعلومات وتسهيلات في كل مكان وكل زمان وفي كل قطر من أقطار العالم ، كل هذه التسهيلات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية تساهم في التحسين من أداء المؤسسات نحو الأفضل من خلال التسهيل في أداء المهام و الوظائف ، وفي هذه الدراسة حاولنا معرفة دور الإدارة الإلكترونية وكيف تساهم في تحسين أداء المؤسسة ، وتحقيقا لهذا الغرض قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كالاتي :

### الفصل الأول : يتضمن الجانب النظري للدراسة حيث يحتوي على

**أولا :** مشكلة الدراسة : وهنا تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها ثم توضيح أهمية الدراسة وأسباب اختيارها وكذلك تحديد أهداف الدراسة

**ثانيا :** تم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والأداء

**ثالثا :** تم التطرق إلى الدراسات المشابهة وأوجه الاستفادة منها بالإضافة إلى المقاربة النظرية

**الفصل الثاني :** المدخل السوسيولوجي للدراسة حيث تم التطرق لمفهومى للإدارة الإلكترونية والأداء

حيث تم التطرق إلى تعرف كل من الإدارة الإلكترونية والأداء والإلمام بالموضوعين من مختلف الجوانب

**الفصل الثالث :** يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم توضيح المنهج المتبع وأداة جمع

البيانات المستخدمة ، إضافة إلى تحديد العينة إضافة إلى توضيح مجالات الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإشكالية

أسباب الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

مفاهيم الدراسة

الدراسات السابقة

المقاربة المنهجية

## الإشكالية

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقود الأخرين من القرن الماضي ، كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة حيث تمر المؤسسات اليوم في مختلف دول العالم بتغيرات اقتصادية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتطور المعلومات

فمفهوم المؤسسة من المفاهيم الغنية للتحليل وهذا لتوافر عدد كبير من الدراسات التي تتناولها في مختلف التخصصات والفروع العلمية ، لذلك اختلف المفكرون والمختصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية و منطلقاتهم العلمية ، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الموضوع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي ترتبط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام ، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم ، وينظر علماء الاجتماع إلى المؤسسة من خلال علاقة الأبنية الاجتماعية الخاصة بها مع الأبنية الاجتماعية المحيطة بها ويرون أنها نسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به فأداء المؤسسة يتأثر بجميع التغيرات التي تحدث في المجتمع سواء في مجال الاجتماعي ، الاقتصادي ، السياسي والتكنولوجي

بفعل التطور الكبير الحاصل في المجتمع والذي مس كافة المجالات والميادين التكنولوجية وانخفاض تكاليف امتلاك التقنيات الحديثة للاتصال مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء المؤسسات لأعمالها والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء ، اتجهت إلى اختيار أحدث الوسائل والابتكارات في المجال الإداري ساعدها في ذلك ظهور شبكة الانترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية وتبسيط إجراءاتها وتقليل استخدام الورق فيها ، هذه التطورات كان لها الدور البارز في إحداث تغيرات جذرية على أداء المؤسسة

يأتي في مقدمة هذه التغيرات مطلب تحقيق الإدارة الإلكترونية فهي المدرسة الأحدث في التسيير ظهرت أواخر التسعينيات تهدف إلى تطوير طرق العمل التقليدية في المؤسسة إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى ، ومن جملة التغيرات التي أفرزها تحقيق الإدارة الإلكترونية إعطائها الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة ، كما تستخدم في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية ، كما تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها ، لهذا اتجهت جميع المؤسسات إلى تبني الإدارة الإلكترونية لدورها في رفع مستويات الأداء وتحسينها وتعزيز كفاءة العمل الإداري ، وهناك جملة من المبادرات التي قدمتها الجزائر في هذا المجال وقد عرفت نجاحات في بعض القطاعات منها قطاع الوظيف العمومي ، وتبرز مشكلة البحث هنا في معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في البلدية وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده : "ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية برج عمر إدريس ولاية إيليزي"؟

وقصد ضبط الموضوع أكثر والتحكم في مساره تم طرح الأسئلة الفرعية التالية

1. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي البلدية؟
2. ما هي معوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟
3. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟

فرضيات الدراسة

إن وضع فرضية للبحث أو أكثر من فرضية هي خطوة أساسية ومهمة من خطوات البحث العلمي ، بل أن قيمة النتائج المتحققة من البحث تتوقف على الفرضيات الموضوعية للبحث وتمثلت فرضيات دراستنا في:

- 1- تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة
  - 2- تساهم الإدارة الالكترونية في تسهيل عمل موظفي المؤسسة
  - 3- تحسين الأداء في المؤسسات مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية
- أسباب الدراسة:

إن اللبنة الأساسية في إعداد الدراسات ، هي اختيار الموضوع المناسب الذي سوف تعمل على تحليله ومناقشته كل ما أضيف له واعتمد عليه وصولا إلى النتائج المتوقعة ويتم اختيار هذا الموضوع وفق لأسباب ذاتية تخص الباحث أو موضوعية تتعلق بالموضوع وتجلت أسباب دراستنا في

- الدافع المعرفي وحب المعرفة و الاطلاع وخاصة وان موضوعنا يتميز بالحدثة
- إعلام المؤسسات بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية من تسهيلات وانجاز المعاملات للمواطنين.

- محاولة اثراء موضوع الإدارة في جوانبه النظرية والتطبيقية
- أهمية موضوع الإدارة الالكترونية في الحقل العلمي وكونه يتناول تقنيات التكنولوجيا الحديثة

#### أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع مهم وحديث وهو الإدارة الالكترونية وتتجلى أهمية هذا الموضوع في أن موضوع الإدارة الالكترونية له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من المعاملات الورقية إلى الالكترونية

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية مع العقد الأخير من القرن العشرين وخصوصا ظهوره في القرن العشرين في الجزائر

#### أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف تسعى لتحقيقها وهذه الدراسة كغيرها من الدراسات الهادفة تسعى للوصول إلى الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في المؤسسة المدروسة
- التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الالكترونية للخدمات العمومية
- إبراز أهمية الإدارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة

#### مفاهيم الدراسة:

#### أولا : الإدارة الالكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة ، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات

المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها : عبارة عن عملية إعادة هندسة للإعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال وتحويلها إلى صيغة الكترونية لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية ، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة و مسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته ، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية<sup>2</sup>

وبصفة عامة قد عرفت الإدارة الإلكترونية على انه : عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط ، وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين دون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

مما تقدم نجد أن التعارف السابقة ركزت على أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى استخدام الانترنت والتكنولوجيا في العمليات الإدارية وذلك من اجل تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويعرفها البنك الدولي ، الإدارة الإلكترونية بأنها : " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية و شفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال ، وتمكنهم من المعلومات ، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ، ويقضي على الفساد ، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية و القرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي :** هي مدرسة حديثة جاءت بأفكار حديثة تأتي في مقدمتها استخدام إمكانات الانترنت والتكنولوجيا في العمليات الإدارية من تخطيط ، توجيه ، تنفيذ ، ورقابة من اجل تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وتحسين أداء المؤسسات وتسهيل أعمالها.

#### ثانيا : الأداء

لغويا : أصلا لأداء هي اللفظة اللاتينية performance ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية performance وتعني انجاز العمل وتأديته<sup>5</sup>

كما يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه ، وأدى فلان الصلاة قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أدلى به او أدى إليه أي أوصله إليه وهكذا يتضح بان المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>6</sup>

**اصطلاحا :** يعرفه ميلا روبروملي : "على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص 3  
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، 2011، ص55

<sup>3</sup> عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ( واقع وأفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، 2017، ص221

<sup>4</sup> عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، المرجع السابق ص221

<sup>5</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2015/2014، ص22

<sup>6</sup> حسين الغراب، الاتجاهات العالمية في التدريب، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، ص32



ويعرف الدور في علم الاجتماع بأنه: " ما يتوقعه المجتمع من فرد يشغل مركزا معيناً في مجموعة ما، وفي حال إتباع الفرد لسلوكيات متوافقة مع المتوقع منه وفقاً لمركزه فإنه يكون للمركز دوره في تشكيل سلوك الفرد"<sup>1</sup>

ومن التعريفات السابقة فإن الدور هو مجموعة العلاقات التي تربط الفرد بأفراد المجتمع، فهذا الأخير يتكون من مراكز اجتماعية مترابطة متضمنة ادوار اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز

**التعريف الإجرائي :** الدور يركز على الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الشخص بما يتوافق مع متطلبات مركز معين في المجتمع

**رابعا: المؤسسة**

**لغة:** أسس يؤسس تأسيساً فهو يؤسس، أسس البناء أیوضع قاعدته جعل له أساس، أسس المشروع أي أنشأه<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هناك العديد من المفاهيم للمؤسسة من مختلف الجوانب نذكر منها:

**المؤسسة كتنظيم اجتماعي:** حيث تعتبر كيان اجتماعي ينشأ بطريقة المقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية<sup>3</sup>

**المؤسسة كنظام:** وتعرف أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف<sup>4</sup>

ويعرف ماكس فيبر المؤسسة على أنها: كل تجمع إنساني له قواعد تأسيسية معطاة بنجاح أي ناجحة لحد كبير و يكون ذلك داخل مجال حركي حيوي قابل للتجديد أي خاص بجماعة معروفة تعمل أعمال مفهومة و واضحة ومقصودة حسب معايير محددة<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي :** هي مجموعة من وسائل المادية والبشرية والمالية تستخدم بعضها مع بعض وتتفاعل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وبما يتماشى مع المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه.

**الدراسات السابقة:**

من المتعارف عليه أن لكل دراسة نماذج سابقة قد يختلف أحد المتغيرات لكنها تتشابه في بعض العناصر، لهذا من الضروري الاستعانة بها لأنها تعطي إلماماً كاملاً و شاملاً بالموضوع محل الدراسة كما تلعب دوراً مهماً في توضيح العديد من النقاط المهمة لتكوين فكرة شاملة حول موضوع الدراسة وفيما يلي سنستعرض بعض من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا

**الدراسة الأولى:**

" تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر" من إعداد "عبان عبد القادر" قسم "العلوم الاجتماعية" كلية "العلوم الإنسانية والاجتماعية" جامعة "محمد خيضر بسكرة 2015"/2016 تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تجلت إشكالية الدراسة في معرفة ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، واندرجت تحتها عدة تساؤلات فرعية تمثلت في:

<sup>1</sup> خالد خميس السحاتي، الدور المدني للجامعات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2017 ص 9

<sup>2</sup> تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع معجم عربي-عربي [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9/ar/)

<sup>3</sup> سميرة عميش، مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد مؤسسة، جامعة محمد بوضياف، ميلة، 2016/2015

<sup>4</sup> سميرة عميش، مرجع سابق.

<sup>5</sup> فيصل ذيب، علم اجتماع المؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

وجاءت فروض الدراسة على النحو التالي:

- ✓ هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، وقد تم تحليلها الى 3 فرضيات محورية وهي:

1. هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر
2. تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر
3. هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر

كما اعتمدت الدراسة على منهجين وهما المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي إضافة إلى اعتماده على نوعين من العينات وهي أولا عينة عشوائية تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية وعددهم 298 موظف إداري ، أما العينة الثانية تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة وعددها 32 فرد.

كما تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها

- ✓ التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا.
  - ✓ التحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.
  - ✓ التحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة.
  - ✓ التحديات التقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير.
- هذا ما جعل الإدارة الالكترونية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي و لازالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم تجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الالكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

#### الدراسة الثانية:

تحت عنوان تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات من إعداد الطالب حماد مختار فرع النظام السياسي والإداري كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة يوسف بن خدة الجزائر سنة 2007.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الالكترونية على تسير المرفق العام والمبادئ التي يتضمنها سير هو كيفية إدارته ، وقامت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات الفرعية الموضحة كما يلي:

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها؟
- ما هو أثر الإدارة الالكترونية على سير إدارة المرفق العام؟
- ما هو تأثير الإدارة الالكترونية على أداء موظف المرفق العام؟
- ما هو وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية؟

- كما اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة فرضيات وهي كالآتي:
- للإدارة الالكترونية تأثير على سير المرفق العام وتحقيق أهدافها
  - تطبيق الإدارة الالكترونية يزيد من فاعلية أداء موظف المرفق العام بالرغم من الاستثمارات الكبيرة التي قانت بها البلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية و التشريعية ، فإن الإستراتيجية التكوينية والتأهيلية المعتمدة غير شاملة يؤدي إلى ضعف مستوى الإطارات التي تقع على عاتقها مسؤولية تطبيق نظام الإدارة الالكترونية
- أما فيما يخص منهج الدراسة فنظرا لطبيعتها فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن.
- وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الموضحة كالآتي
- ✓ عدم الإدراك بعامل الوعي بكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية في العالم العربي.
  - ✓ تعزيز الإدارات العربية ومؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال ، و إعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسة بما يشمل وجود إدارات بعينها متخصصة في هذا المجالات بما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية بحيث يمكنها إنتاج مواقع متزامنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي
  - ✓ أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها
  - ✓ وجود فجوة رقمية من الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت آثار واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية وفي فحوى ومضمون ومحتوى هذا المجتمع أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تمت لاستفادة منها من خلال:
- التطرق لنفس موضوع الدراسة و هو الإدارة الإلكترونية ، والاستفادة منها من ناحية تحديد المفاهيم و الأبعاد والمؤشرات والمساعدة على تحديد مشكلة الدراسة واختيار الفروض الملائمة هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما منهجيا فقد ساعدتنا على بناء الاستمارة و لاختيار أدوات الملائمة لجمع البيانات والمعلومات ، وكذلك عند تعيين واختيار العينة المناسبة لدراستنا ، كما أفادتنا في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها والتعليق على الجداول واختيار الأسلوب الإحصائي المناسب المقاربة النظرية.
- إن المقصود بالبنائية الوظيفية كل البحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء أي وحدة ، أو يكون محور الاهتمام هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي، والبنائية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل ، فبالنسبة للبناء الاجتماعي والمراد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية ، أما الوظيفة فالمقصود بها الدور الذي يسهم به الجزء في الكل<sup>1</sup>.

روادها و إسهاماتهم:

<sup>1</sup>ميلودي ايمان، واقع ممارسة الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية جامعة قاصدي مرباح نموذجا، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقة، 2014/2015، ص13

1. **تالكونت بارسونز:** بنيت مساهمة بارسونز على جملة من الأفكار التي تنطلق أساسا من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يتكون من وحدات فرعية (أقسام ، وظائف ، جماعات معينة ، إدارات ) وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي).
- أوجه نشاط رسمية موجهة نحو انجاز هدف محدد.
- يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل الداخلية التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.
- تنظيمات انساق فرعية توجد في بيئة.
- أن نظرية بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على مدخلات هو يصرف فيها منتجات هو لكي يقوم النسق الاجتماعي أو التنظيم بوظيفته على أكمل وجه يرى بارسونز انه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات حددها في أربعة متطلبات أساسية وهي
1. التكيف أو المواءمة: يشمل كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم في الحصول من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمراره
2. انجاز أو تحقيق الهدف : ويشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على انجاز أهدافها المحددة وهذان العنصران يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق
3. التكامل: والذي يتمثل في كشف الوسائل التي يمكن أن تتفق بها أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يتكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى
4. الكمون : أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات والمحافظة على النمط ، وهذان العنصران يرتكزان حول استقرار وتوازن النمط.
- ويحلل بارسونز النتائج الأربعة ويقول أن مطلب التكيف أو المواءمة في التنظيم يقابله أو يعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف ، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف ، هذه الموارد لتي قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف، أما عن مطلب الكمون فينتزع إلى مطلبين آخرين هما:
- تدعيم النمط: والذي يتعلق بمدة الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.
- مطلب احتواء التوترات التنظيمية : واستيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.<sup>1</sup>
- روبرت ميرتون : أما عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون فقد ادخل عددا من المفاهيم الأساسية إلى الاتجاه البنائي الوظيفي وهي:
1. **البدائل الوظيفية:** يركز هذا المفهوم اهتمامه على مدى التنوع الممكن في الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلبا وظيفيا
2. **الوظائف الظاهرة :** الذي يشير إلى النتائج الموضوعية التي تحدثها سمة اجتماعية الثقافة معينة ، تلك النتائج التي تفرض على الأفراد تبنيتها والتكيف معها ، فهي التي يتوقع الأفراد حدوثها وهي التي تهدف التنظيمات الاجتماعية لتحقيقها.

<sup>1</sup>دنبيري لطفي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الخامسة، العدد 37، 2008، (مجلة الكترونية)

3. **الوظائف الكامنة:** تشير إلى النتائج الغير مقصودة وغير المقررة وهي التي لا تضع التنظيمات الاجتماعية في حساباتها تحقيقها أو العمل لأجلها.<sup>1</sup>

ومما سبق نستنتج أن العناصر التي وضعها بارسونز بمثابة شروط مهمة يجي توفرها لكي يستطيع التنظيم تحقيق أهدافه المخططة ، وبهذا فإن البلدية عبارة عن نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالمجتمع الخارجي ، فهو يتكون من عدة انساق فرعية متساندة فيما بعضها البعض بينها تبادل من اجل خدمة النسق الكلي وبالتالي فالبلدية عليها تحقيق هدفها الرئيسي وهو الاستمرارية من اجل خدمة الشعب، ومنه فالإدارة الالكترونية جاءت لتحقيق أهداف البلدية داخل مختلف مكاتبها لهذا وجب وجود تكامل وتناسق بين الأنساق الفرعية المتمثلة في الموظف والأجهزة المتوفرة داخل البلدية، فالموظف بما يحمله من معارف وأفكار يوظف الأجهزة المتوفرة لكي يطبق ما يسمى بالإدارة الالكترونية مما يؤدي إلى تسريع وتسهيل مهامه وأعماله.

ومن أجل التطبيق الجيد للإدارة الالكترونية في البلدية يجب توفير مقومات للنهوض بالإدارة الالكترونية وهي العتاد والأجهزة التقنية والموارد المالية وكذا الموارد البشرية المؤهلة لاستعمال مختلف الأجهزة التقنية وتحفيزها لكي تتكيف مع باقي الأنساق الفرعية داخل النسق الكلي للمجتمع الأصلي للبلدية وبهذا تحافظ البلدية على استمراريتها وتحقق أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني: مدخل  
نظري للإدارة  
الإلكترونية والأداء

### تمهيد

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فهو يعتبر ترجمة لأهداف وغايات المؤسسة، ولتحسين صورتها وجب على هذه الأخيرة دوما العمل على تحسين أدائها وتطويره بما يتناسب والظروف السائدة بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال الإدارة ومحاولة تبني نمط جديد من الإدارة يقود إلى تغيير أساليب وأنماط العمل وتسهيل عملية تقديم الخدمات والقيام بالمهام وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، كل هذه المميزات تتحقق بتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تعتمد على تطوير البيئة المعلوماتية للمؤسسة وبالتالي فهي تؤثر على أداء المؤسسة لأنها أحدثت تغيير جذري وعميق في الإدارة في مختلف المؤسسات. لذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهومي الإدارة الإلكترونية والأداء من الجانب النظري لإعطاء توضيحات عامة حول هذين المفهومين.

## المبحث الأول: الإدارة الالكترونية

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

هناك عدة تعريفات للإدارة الالكترونية

✓ هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة.<sup>1</sup> يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الالكترونية تقوم على أساس استخدام نظم وشبكات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الإنتاجية في المنشأة ومنه زيادة فاعليتها وكفاءتها.

✓ وتعرف أيضا بأنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى دور العملاء".<sup>2</sup> ومنه نجد أن الإدارة الالكترونية تجمع بين الأهداف الداخلية للمنشأة والمتمثلة في الإسراع في أداء الأعمال وتبادل المعلومات داخل المنشأة بين العاملين فيها، وكذا الأهداف الخارجية لها والتي تتمثل في تبادل المعلومات بين المنشأة والمنشآت الأخرى.

✓ كما يمكن تعريفها على أنها " تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق

✓ وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من (تخطيط الكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة الكترونية، رقابة الكترونية).<sup>3</sup>

وما يمكن استنتاجه من خلال التعريفين السابقين أن الإدارة الالكترونية مبدأها الأساسي هو التقليل من استخدام الأوراق في المعاملات الإدارية، فهي تعتمد على شبكة الانترنت في مختلف الوظائف الإدارية. ويعرفها نجم عبود نجم بأنها "العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>4</sup>

كما يعرفها عبد الرزاق السالمي هي " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني هن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العاملة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مسبقا".<sup>5</sup>

وعرفها محمد غنيم باختصار بأنها " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أم المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية".<sup>6</sup>

### المطلب الثاني : مبادئ الإدارة الالكترونية:

ترتكز الإدارة الالكترونية على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها من أجل تحسين الأعمال في الإدارة ونذكر أهم المبادئ وهي:

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل

<sup>2</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق

<sup>3</sup>مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011

<sup>4</sup>فريحة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصادي الخليجي،

ع28، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، 83

<sup>5</sup>عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق

<sup>6</sup>فريحة محمد هشام، مرجع سابق

1. تقديم الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام لخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة ذهنياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لان الإدارة الالكترونية تركز دائماً على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة و التعرف عليها.
  2. التركيز على النتائج : إذ أن حسب هذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الالكترونية ينص على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة إلى ارض الواقع، لان المواطن لا يهتم كثيراً فلسفة العمل وإنما يهتم صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها على ارض الميدان ، فينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور لتفشل في تحقيق مصالح المواطن من حيث الجهد و الوقت، وتوفير الخدمة الدائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية فيوقت سريع.
  3. استمرارية التغيير: هي لتغيير أسلوب عمل الحكومة التقليدية باستخدام التقنية و تفعيلها وتطبيقها على المستوى الفردي .
  4. الخصوصية والأمان : أي تحقيق أكبر درجة في السرية المناسبة والمصادقية الأمر الذي تؤد إلى التطوير في مجال خدمات الجمهور وتسهم في بناء الثقة بين مقدم الخدمة والمواطن.
  5. تخفيض التكاليف: فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار منخفضة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.<sup>1</sup>
- وهذه المبادئ تساهم في الاستفادة من أحدث التقنيات والتكنولوجيا وتطبيقها على الإدارة و الأعمال الإدارية والتخلص من الأسلوب القديم ، وهذا ما يساعد على فك الحواجز المكانية والزمانية في الحصول والاستفادة من المعلومات المقدمة للمواطنين.
- المطلب الثالث : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية :**
- ✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسة وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- ✓ توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح المهم معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- ✓ التحولات الديمقراطية : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية. إن تغيير الأوضاع الدولية فرض واقع اجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواكبة فسوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها.
- ✓ تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل: أفضل أسرع وأسهل في الوصول غلى المعلومات وقد تم تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

<sup>1</sup>بلجيج شهنار، الإدارة الالكترونية وترشيد الإدارة العامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة، 2013-2012

- ✓ حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور و حديث.
- ✓ وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكن المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية
- ✓ الكفاءة في تقديم الخدمات العامة فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء ، وتحسين الدخل أيضا وتخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرص للمواطنين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- ✓ التسويق ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص ، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمرکز اهتمام الحكومة حوله و بالتالي أهميته كمواطن له حقوق ما له واجبات.
- ✓ تقديم خدمات جديدة ومتطورة ان تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية ، وترکز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات او الحصول على خدمات ، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة
- ✓ اللامركزية هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع انه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.
- ✓ السيطرة الإدارية إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة والمباشرة وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا سريع أو استقرار أكبر.
- ✓ طلب المواطنين خاصة لدى فئة الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم
- ✓ زيادة مساهمة المواطنين يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة ، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات وتبعد بينهما المسافات.
- ✓ الشفافية إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوي وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.
- ✓ التنمية الاقتصادية لها علاقة مباشرة بالشفافية فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الالكتروني وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين فالإدارة الالكترونية نحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراءات تغييرات الدخول إلى اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>احمد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 11-14

### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: متطلبات الإدارية

تحتاج الإدارة الإلكترونية، إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، فضلاً عن ذلك، يتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في الإدارات والمنظمات.

كما أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية وفي نفس الوقت ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة

ويضيف الدكتور محمد الصير مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يلي:

- أ. تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ب. استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية
- ت. إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

#### ثانياً : المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في الإدارات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن أي إدارة من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً أو على مستوى عالي من الكفاءة.

ولذلك نجد أنه من الضروري إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن القيام بذلك من خلال إجراء مجموعة من البرامج التدريبية، التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومن بين هاته المتطلبات ما يلي:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين فينظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
2. استقطاب أفضل لأفراد المتخصصين والمؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
4. التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية

#### ثالثاً: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة كتوفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، الذي يجب ربطه بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

كما أنه ولغرض تحديث الإدارة الإلكترونية، يجب ارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات و أدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التفاضل التفاعلي، خدمات الهاتف النقال المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WAP)، وبرتوكول الاتصال بالانترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الانترنت، والإنترنت، والإكسترنانت، التي لها دور بارز في تقدم الإدارة، ونقلها إلى إدارات رقمية حديثة.

#### رابعاً: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي يضمن له الاستمرار والنجاح و بلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار. كما أن المتطلبات المالية لمشروع الإدارة الإلكترونية، تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. ثم إنه من الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له

#### خامساً: المتطلبات الأمنية

في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات و المعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، جراء التقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية القرصنة أو تدمير المعلومات. مما أدى إلى التفكير الجدي، لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو قرصنة يمكن أن يقوم بها المجرمين المعلوماتيين كما يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها، بما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي، لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل الحكومات والتصدي لكل العقبات

التي تعترض تبنيها، من أجل ضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية. مع ضرورة التركيز على أهمية تنمية الوعي الثقافي، لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الأفراد والمسؤولين بأداءات ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل و الاتصالات وحث المديرين و الموظفين و تدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

#### المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية وخصائصها:

##### أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف السامية التي تتماشى مع ثورة المعلومات الحديثة و من بين هذه الأهداف نذكر:

<sup>1</sup>فريحة محمد هشام، مرجع سابق، ص88-90

1. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة ، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية

2. صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية

3. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة

4. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني

5. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار

6. تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية

7. زيادة حجم الاستثمارات التجارية

8. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.<sup>1</sup>

كما تهدف الإدارة الالكترونية بصفة عامة إلى:

• تحسين مستوى الخدمات : ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله ، والسهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة وتحقيق عنصر الشفافية و توفير المعلومات للمستفيدين ببسر و سهولة

• التقليل من التعقيدات الإدارية : وذلك من خلال تقليل البيروقراطية و اختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور

• تخفيض التكاليف : ومن ذلك حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة الإدارة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة ، كما أن أرشفة المعلومات الالكترونية توفر على الدولة جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات و ما قد تتعرض له من تلف.

• تجميع الاستفادة القصوى لعملاء الإدارة : ومن ذلك إتباع أسلوبا موحدًا للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة ، وكذا نظام الخدمات الالكترونية بالعمل على مدار الساعة ، مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال.<sup>2</sup>

### ثانيا : خصائص الإدارة الالكترونية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

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

- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم و بناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين

- التعلم المستمر و بناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصور فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.

- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم و بناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

- التعلم المستمر و بناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فكرية ، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>اساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2015-2016، ص10-11

<sup>2</sup>فريحة محمد هشام، مرجع سابق، ص92

<sup>3</sup>ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011

### المطلب السادس : أهمية الإدارة الالكترونية:

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين و منها اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة
- ✓ تسهيل إجراء الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى
- ✓ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة
- ✓ كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوفيق مما يؤدي إلى أماكن التمرين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- وقد حدد "DEFT" أهمية الإدارة الالكترونية فيما يلي:
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وسرعة لمتخذي القرار
- ✓ تخفيض تكاليف الخدمة و جودتها
- ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم وباستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- ✓ سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.<sup>1</sup>

### ثانيا : وظائف الإدارة الالكترونية:

- 1. التخطيط الالكتروني :** يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات وهي:
  - ✓ إن التخطيط الالكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر والمتواصل
  - ✓ انه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق
  - ✓ انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل زمان ومكان
  - ✓ تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي .

- 2. التنظيم الالكتروني :** في ظل التحول الالكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبير ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل على شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصنف وفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي و بالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام ، والانتقال من سلسلة أوامر 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 السلطة.

- 3. الرقابة الالكترونية :** 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

<sup>1</sup>عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)، ع 2، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة مستغانم، 2017.

الخطأ ، و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين ، و الموردين ، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ، و الولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة ، مما يعني ان الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة

#### 4. القيادة الالكترونية : والتي تنقسم للأشكال الثلاثة التالية:

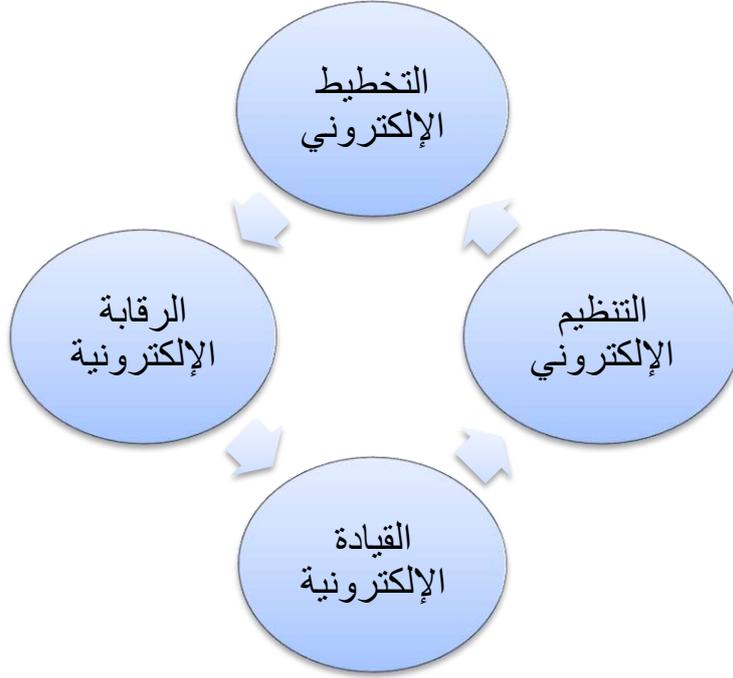
- القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت و تتسم بزيادة توفير المعلومات ، و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة ، البرمجيات و يمكن القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات ، و الشبكات و التطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات

- القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة ، و الوصول إلى السوق و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين

- القيادة الذاتية : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على انجاز المهمات و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ، و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016

الشكر رقم (1): يبين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها



المصدر: عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 83

**المطلب السابع : مجالات الإدارة الإلكترونية**

1. مجال الأعمال الإدارية مثل:
  - تبادل الوثائق و المعلومات و الأنظمة و التعليمات الكترونياً.
  - حفظ الصور و الوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني ، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت و من أي مكان.
  - تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر و وارد المعاملات و تصويرها رقمياً بشكل منظم و مفهرس و مبوب.
2. مجال الأعمال المالية مثل:
  - وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة
  - إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق و تعاقد و غيره عن طريق الشبكة.
3. مجال أعمال الميزانية مثل:
  - التخطيط للميزانية و إعدادها و مناقشتها الكترونياً.
  - عمل الحصر و الارتباط على الميزانية الكترونياً.
4. مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية و القوى العاملة مثل:
  - إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها و تخصصاتها.
  - الرجوع لبيانات العاملين و تنفيذ الأعمال الخاصة بهم الكترونياً مثل الإعلان عن الوظائف - الاختيار - التعيين - الإجازات - الترقيات - التأدية و الرواتب - التنقلات - المكافآت - الانتدابات - الفصل إلى غير ذلك.
  - الترشيح للتدريب و التأهيل و الابتعاث.
5. مجال أعمال المشتريات و التموين مثل:
  - تحديد احتياج المنظمة و تأمينها.

- الإعلان عن المناقصات و المشاريع.
- نظام إدارة الموارد و التحكم فيها و التوزيع وفق الاحتياج و الأهمية.
- مراقبة المخزون و الحصول على بيانات بصفة فورية و دائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة و المصروفة، مما يساعد على تقنين المشتريات.
6. مجال المؤتمرات الإلكترونية : حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقارهم.
7. مجال المتابعة الإلكترونية : حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد و اكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
8. مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها: وقد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونياً e - form و قبولها، أو خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي)، أو خدمة البريد الإلكتروني E-mail.
9. أي مجال آخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالاشتراك مع منظمات أخرى: ويكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منطمتين أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور كتصاريح فتح الفنادق مثلاً تشترك في تقديمها وزارة التجارة و وزارة البلديات و وزارة الداخلية.
- وهذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر التي يمكن إن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كتل كالتالي تحتاج إلى مجهود حركي أو نقل أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية الكترونياً إلا أنه لا بد من قيام العنصر البشري لتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات و الحاسبات والاتصالات وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008

## المبحث الثاني : الأداء

### المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات والأعمال بشكل عام ، كما يعد من أهم المواضيع التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة و النامية ، ولهذا تم التطرق له في مختلف المواضيع ومن مختلف العلماء و وضعت له عدة تعاريف لكي يتم الإلمام بجميع جوانبه و فيما يلي سنتطرق لبعض التعريفات للأداء.

يقول Ingram: "أنا لأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما انه يعتبر مقياس النجاح"<sup>1</sup>، ويعرفه Jean Yves على انه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>2</sup> ومن خلال التعريفين يظهر اختلاف في وجهات نظر هاذين الباحثين ، فالباحث Ingram يربط الأداء بمدى تحقيق أهداف المؤسسة المخططة و مسبقاً و النجاح في ذلك ، أما Jean Yves فهو يربط الأداء بمقاييس و معايير محددة مسبقاً و ليس بالأهداف ، حيث يتم الحكم على الأداء بحسب قدرة المؤسسة على تطبيق المعايير المحددة سلفاً.

ويمكن تعريف الأداء بأنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها و مدى تحقيقها الأهداف العامة للمؤسسة<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه مجموع الأهداف المخطط لها مسبقاً والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة و ذلك بأقل الموارد و التكاليف فالأداء يربط بين محصلة النشاط الذي تقوم به المؤسسة وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الثاني : أنواع الأداء

ويتم تحديد أنواع الأداء حسب عدة معايير و هي معيار المصدر ، معيار الشمولية ، معيار الطبيعة

#### أولاً : حسب معيار المصدر

##### 1 الأداء الداخلي

و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

أ. الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب. الأداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت. الأداء المالي : يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

##### 2. الأداء الخارجي:

<sup>1</sup> معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2018، ص68

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء لمؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص19

<sup>3</sup> يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي نخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2013/2014، ص37

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء

يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها<sup>1</sup>

### ثانيا حسب معيار الشمولية:

1. **الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كما الاستقرار ، الشمولية ، الأرباح و النمو.

2. **الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.<sup>2</sup>

حسب معيار الطبيعة : ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية

الأداء الاقتصادي : ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة و من أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها و بين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي : تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية و التميز في الأداء ، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطويرها و تحيينها مع المستجدات ، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري : يتعلق هذا الجانب بالخطط و السياسات و الإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة . ويمكن الاستعانة بالنماذج و الأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية و التشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد الأداء

تنقسم أبعاد الأداء داخل المؤسسة إلى بعدين أساسيين و هما

1. **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة

<sup>1</sup> انجوعم رزيقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015/2014، ص 81

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الاول، 2001

<sup>3</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014

الاجتماعية و الاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2. البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يؤثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاجتماعية مع الفعالية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل منها ما هو داخلي يستطيع المسير التحكم فيه و منها ما هو خارجي لا يمكن للمسير التحكم فيها و لكن يحاول التكيف معها لتفادي سلبياتها و ربح ايجابياتها ، لهذا اتجه اغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى صنفين رئيسين و هما:

1. **العوامل الخارجية :** تتمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطرا يؤثر على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها ، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد و تنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية ، عوامل اجتماعية ، عوامل ثقافية ، عوامل تكنولوجية ، عوامل سياسية وعوامل قانونية ، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة

2. **العوامل الداخلية :** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية والتقليل من أثارها السلبية ، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها ، التداخل فيما بينها ، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية ( نوع التكنولوجيا ، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال ، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن ، الورشات ، الآلات ، نوعية المنتج شكله و الغلاف ، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين ، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج ) والعوامل البشرية ( التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس ، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة ، أنظمة المكافأة و الحوافز ، العلاقة بين العمال و الإدارة ، نوعية المعلومات)<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس : مكونات الأداء :

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة و الثاني الفعالية ، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء ، فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة و لذلك من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل و ذلك على النحو التالي:

#### -الفعالية:

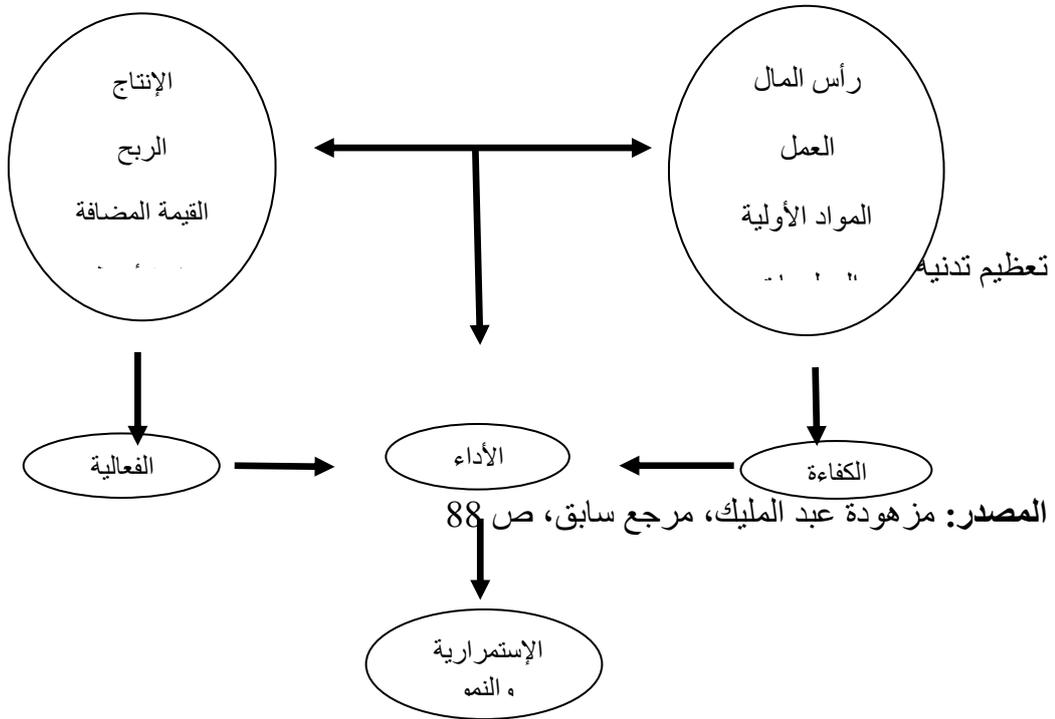
ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات لمراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية ، و قد تعددت وجهات النظر حول

<sup>1</sup>الشيخ الداوي، تحليل اسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر، 2010/2009  
<sup>2</sup>السعيد بريش: يحيواي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الاوراس، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2011/2012، ص29

ماهية و مفهوم الفعالية ، فقد أعتبر المفكرون و التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المحققة ، وبهذا فإن فاعلية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها ، وقد عرفها كل من ولكر وروبرت حسب ما أورد بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة" - الكفاءة:

هناك عدة تعاريف للكفاءة تختلف باختلاف وجهات النظر و لهذا سنحاول إعطاء تعريف مجمل للكفاءة ، فهي تعرف على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر" ، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى ، و هي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة" <sup>1</sup>.

الشكل رقم(2) : يبين الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



<sup>1</sup>سعيدة اوشن، ليندة ببيي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2018/2017، ص 49-

### خلاصة

وفي الأخير وبعد توطئة حول موضوعي الإدارة الإلكترونية و الأداء تم التعرف على مجموعة من المعلومات مفصلة حول كل موضوع فقد تم التطرق الى أهمية و أهداف و خصائص و وظائف و مجالات الإدارة الإلكترونية إضافة إلى دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية و متطلبات تحقيق ذلك كما تم التطرق إلى مكونات و عناصر و العوامل المؤثرة على الأداء ، كل ما سبق يساعد و يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة و هو معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

## الفصل الثالث: المدخل المنهجي للدراصة

1. المجال المكاني
2. المجال البشري
3. المجال الزمني
4. المنهج
5. العينة
6. أداة جمع البيانات
7. عرض وتحليل النتائج
8. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
9. النتيجة العامة

## 1. المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة في بلدية برج عمر إدريس ب ايليزي، التي تم إنشاؤها سنة 1984 بموجب قانون رقم 09/84 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق ل 4 فبراير عام 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، تقع البلدية شمال ولاية ايليزي فوق هضبة (تنغرت) أقصى الجنوب الشرقي ، يحدها شمالا ولاية ورقلة ، جنوبا ولاية ايليزي ، شرقا دائرة عين أمنا وبلدية دبداب و غربا ولاية تمنراست ، تقدر المسافة بين البلدية ومقر الولاية ب 750 كلم ، تتربع البلدية على مساحة إجمالية تقدر ب 28.82 كلم ، كانت تسمى ب "تماسينين" أي منطقة العبور باللغة الامازيغية ثم بعد دخول الاحتلال إليها عام 1880 تم تغيير اسمها إلى "فور فلاترز" و هو اسم ضابط فرنسي قتل على يد السكان المحليين ، ثم بعد ذلك أطلق عليها اسم الشهيد المكنى بالاسم الثوري "عمر إدريس" تضم البلدية 4 مناطق سكنية أساسية و هي: قرية تين قوي ، تيافتي ، الحمراء ورود النص

## 2. المجال البشري

تضم بلدية برج عمر إدريس 245 عاملا حسب آخر الإحصائيات و يتوزعون على النحو الآتي:

✓ 9 متصرفين منهم 4 رئيسين و 5 متصرفين

✓ 1 مهندس دولة للإدارة الإقليمية لتسيير التقني و الحضري

✓ 1 مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية

✓ 9 تقنيين

✓ 5 ملحق للإدارة الإقليمية

✓ 45 عون تنفيذي

✓ 3 كاتب مديرية للإدارة الإقليمية

✓ 108 عمال مهنيين

✓ 11 سائق

✓ 52 حارس من المستوى الأول

✓ 1 حاجب رئيسي

## 3. المجال الزمني:

لقد بدأت فترة الدراسة يوم 2020/7/4 حتى 2020/8/11

✓ المرحلة الأولى : كانت هذه المرحلة بمثابة دراسة استطلاعية ، حيث تم توجيه مسار البحث بإشراف المسؤول عن العمال ، كما تمت إفادتنا ببعض المعلومات عن البلدية منها نشأة البلدية ، الهيكل التنظيمي و عدد العمال الذين يعملون فيها.

✓ المرحلة الثانية : تم في هذه المرحلة توزيع الاستثمارات على بعض من العمال تم شرح الأسئلة التي شكلت غموض لدى بعض العمال ، و إتباع طريقة موجهة في توزيع الاستثمارات سهل علينا مراقبة و جمع الاستثمارات في وقتها لكن لم نستطع استعادة جميع الاستثمارات الموزعة.

## 4. المنهج

في كل دراسة يجب اختيار منهج يتناسب مع طبيعة الموضوع المراد دراسته ، وفي الدراسة الحالية المعنونة ب"دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة" تم اختيار المنهج الوصفي الذي يرتكز على "معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد" ولهذا تم وصف الإدارة الإلكترونية والأداء وفقا لما جاءت به الأدبيات النظرية حول هذين الموضوعين ، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما.

<sup>1</sup>محمد عبيدات، محمد ابو نصار، وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، 1999، ص46

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه : جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع ، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند الكثير من العلماء على الوصف فقط ، بل يتعدى إلى تحديد العلاقة ومقداره أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة و يعبر عنها كميا و كيفيا و يوضح خصائصها و ارتباطها مع ظواهر أخرى.<sup>1</sup>

#### 5. العينة

تعتبر العينة جزء من المجتمع يتم اختيارها لغرض دراستها و الوصول إلى بعض الاستنتاجات عن المجتمع ، فحين استخدام أسلوب دراسة المجتمع من خلال العينة لا ينبغي أن نعمم نتائج العينة إلى المجتمع بشكل مباشر إلا بعد أن نتوصل ببعض الأساليب الإحصائية لمعرفة مدى دقة النتائج التي تم الحصول عليها من العينة للتعبير عن خصائص المجتمع ، وذلك لأن اختيار العينة لا يعني أنها تعبر اصدق تعبير عن خصائص المجتمع (تمثل المجتمع ) و لكنها تمثل أفضل ما يمكن الوصول إليه من وصف لخصائص المجتمع في ضوء الإمكانيات المتاحة<sup>2</sup>

ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي يتم فيها اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار و هذا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فروض احتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع<sup>3</sup>

وتم إجراء الدراسة على 30 مفردة فقط من مجموع أفراد مجتمع الدراسة نظرا لصعوبة توزيع الاستثمارات و تعذر الوصول للعمال بسبب بعض المشاكل في البلدية و نظرا لهذا الوباء المنتشر كان هناك نقص كبير في عدد العمال

#### 6. أداة جمع المعلومات

الاستبيان : بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث ، ويعرف أيضا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين تم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها و يعيدونها بالبريد<sup>4</sup>

#### 7. عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) : يمثل الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

<sup>1</sup>نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، 2017، ص216

<sup>2</sup>رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة ناشرون و موزعون، 2008، ص180

<sup>3</sup>مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، 2000، ص 161

<sup>4</sup>مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص165

✓ يتضح من خلال الجدول أن الذكور يمثلون غالبية أفراد العينة بنسبة 60%، أما الإناث فيمثلون 40%، حيث يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، لكن ليس بفارق كبير وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تسمح بتوظيف كلا الجنسين دون تمييز

الجدول رقم(2) : يمثل السن

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40	12	أقل من 30 سنة
34	10	من 30 إلى 40
13	4	من 41 إلى 50
13	4	50 فما فوق
100	30	المجموع

✓ يوضح لنا الجدول أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة ممثلين نسبة 40% من مجموع أفراد العينة ، ثم الفئة الثانية بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 34%، تليها الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 13%، ثم الفئة الأخيرة من 50 فما فوق بنسبة 13%، وحسب هذه الإحصائيات يتبين لنا أن عمال بلدية برج عمر إدريس عبارة عن شباب لأن هذه الفئة تمتاز بالنشاط و الحيوية ، كما أنها قادرة على الإبداع من خلال معرفة استخدام التكنولوجيا وعالم الانترنت وهذا ما يعود على البلدية بالإيجاب ، أما الفئتين الأخيرتين يمثلون العمال كبار السن الذين يمتازون بالخبرة في العمل

الجدول رقم (3) : المستوى التعليمي

المجموع	التكرار	الإجابة
20	6	ابتدائي
23	7	متوسط
30	9	ثانوي
27	8	جامعي
100	30	المجموع

✓ يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي ممثلين بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة ، ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة قريبة قدرت ب 27% وهم المتخرجين في مجال الأعمال الإدارية ، ثم يليه المستوى المتوسط بنسبة 23% ، ثم يليه المستوى الابتدائي بنسبة 20% ، هذا يدل على أن بلدية برج عمر ادريس تعتمد على المؤهل العلمي في التوظيف ، حيث هنا وظائف حساسة تتطلب ان يكون الموظف ذو تكوين عالي خاصة فيما يخص تطبيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، أما باقي الفئات فهم على الأغلب يمثلون أعوان إداريين وحراس وغيرهم

الجدول رقم(4) : الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
----------------	---------	---------

أقل من 5 سنوات	10	43
من 5 إلى 10 سنوات	12	40
من 10 سنوات فما فوق	8	26
المجموع		100

✓ وفي هذا الجدول يتضح أن أغلب الموظفين لديهم خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات بنسبة 40%، تليها فئة الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 43%، ثم أخيراً فئة من 10 سنوات فما فوق ، نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة تستقطب الشباب و خريجي الجامعات و التكوين العالي و هذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول إدخال عنصر التكنولوجيا في عملياتها الإدارية ، إضافة إلى اعتمادها على عامل الخبرة المهنية في تسيير شؤونها من خلال الاحتفاظ بالعمال القدامى من أجل الاستفادة من خبراتهم

**المحور الثاني : تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي البلدية  
الجدول رقم (5) : يؤدي تقديم الخدمة إلكترونياً إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	33
غير موافق	10	33
محايد	10	33
المجموع	30	100

✓ يتبين من خلال هذا الجدول أن هناك تساوي في الاختيارات بين موافق وغير موافق ومحايد بنسبة 33% وهذا راجع إلى اختلاف المستوى في البلدية ، فهناك طبقة مثقفة ومنفتحة تؤمن بالخدمات الإلكترونية ومدى أهميتها في التسهيل والتبسيط من أداء المهام والوظائف ، بينما توجد طبقة أخرى ليست على دراية بماهية الخدمات الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء لذلك يتجنبون استخدامها في معاملاتهم الإدارية ، بينما توجد فئة محايدة تعمل بالطريقة التقليدية تجنباً للمشاكل أو الوقوع في أخطاء نظراً لعدم إلمامهم بمدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية

**الجدول رقم (6) : يساهم تقديم الخدمة إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	26
غير موافق	8	37
محايد	11	37
المجموع	30	100

✓ يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يرفضون الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية و العمل بها بنسبة 37% ، حيث يرون أن تقديم الخدمات إلكترونياً يؤدي إلى تقليل من نسبة الموظفين في المؤسسة

و بالتالي يضعف فرص التوظيف ، ثم تليها فئة المحايدون بنسبة متساوية ، ثم نسبة الموافقين بنسبة 26% حيث يرون بأن تقديم الخدمات إلكترونيا يسهل عليهم أداء المهام و يقلل من الجهد المبذول و الوقت المستغرق في أداء المهام أي يصبح أداء المهام و الوظائف أكثر سرعة و بالتالي تقليل من التكاليف

**الجدول رقم (7) : الإدارة الإلكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	36
غير موافق	10	34
محايد	9	30
المجموع	30	100

✓ يتبين من خلال الجدول أن معظم الأفراد العينة بنسبة 36% يتفقون بأن الإدارة الإلكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة من خلال وجود أنظمة وبرامج تحمي هذه المعلومات و بهذا الشكل لن يستطيع اي أحد خارج مجال العمل أن يتجسس على هذه المعلومات أو تزويرها لأن من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية الحفاظ على المعلومات بشكل أمن للغاية ، بينما 34% يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تضمن أمن وسرية المعلومات المتناقلة وهذا ربما راجع إلى عدم استخدامهم للإدارة الإلكترونية من أجل نقل المعلومات و التحصل عليها ، ثم تليها نسبة 30% محايدون

**الجدول رقم (8) : يؤدي تقديم الخدمات إلكترونيا إلى زيادة استقلالية الوظائف**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	14	47
غير موافق	7	23
محايد	9	30
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول المتعلق بدور الخدمات الإلكترونية في زيادة استقلالية الوظائف أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ذلك بنسبة 47% لأن الإدارة الإلكترونية تعمل على القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص ، و بالتالي استقلالية الوظائف ، بينما 30% من أفراد العينة يقفون حياديين تجاه هذا الموضوع ، ثم نسبة 23% يرون أن الخدمات الإلكترونية لا تؤدي إلى استقلال الوظائف وهذا ربما راجع إلى عدم درايتهم بأهمية تقديم الخدمات إلكترونيا

**الجدول رقم (9) : الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100

✓ نلاحظ في هذا الجدول المتعلق ب تقليل استخدام الأوراق عند تطبيق الإدارة الإلكترونية بأن غالبية أفراد العينة بنسبة 60% يرون بأن الإدارة الإلكترونية تسمح بالتقليل من استخدام الورق في العمل وهذا لأن الإدارة الإلكترونية هدفها الرئيسي تحويل كافة الأعمال والإجراءات والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة وهذا ما يزيد من فعالية أداء العامل وأيضا الخدمات المقدمة ، بينما يرى 40% أن الإدارة الإلكترونية لم تساعد في التقليل من استخدام الورق لأنهم لا زالوا يؤدون أعمالهم بالطريقة التقليدية أي ورقيا

**الجدول رقم (10) : يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات واتخاذ القرارات**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	7	23
غير موافق	12	40
محايد	11	37
المجموع	30	100

✓ هذا جدول يوضح هل الإدارة الإلكترونية تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث كانت معظم الإجابات بغير موافقين بنسبة 40%، لأن كما تم الذكر سابقا قدم البلدية وعمالها يجعلهم لا يتقنون في كل ما هو إلكتروني في حل مشاكلهم وأيضا في اتخاذ قراراتهم ، إضافة إلى صعوبة بعض الوظائف مما يستوجب مراجعتها مع الإدارة مباشرة ، أما الفئة التي تليها فقد فضلوا الوقوف بشكل حيادي نظرا لعدم درايتهم الكافية ب ماهية الإدارة الإلكترونية وكيف يتم استغلالها أحسن استغلال ، أما الفئة الأخير بنسبة 23%، فهم يرون أن العمل الإلكتروني ساهم في حل العديد من المشاكل التي واجهتها البلدية وأيضا ساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على شبكات الإعلام الآلي

**الجدول رقم (11): يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	37
غير موافق	11	26
محايد	8	37
المجموع	30	100

✓ يتبين من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة متفقين بأن الإدارة الإلكترونية توفر الوقت للتفكير والإبداع بنسبة 37% لأن الإدارة الإلكترونية تقوم بالإسراع في أداء الأعمال وبالتالي توفر الوقت للعامل للإبداع ، بينما 26% يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تسمح للوقت للتفكير والإبداع لأن هناك بعض العمال لا يحسنون الاستخدام الجيد للإدارة الإلكترونية حيث يستغرقون وقت أطول من أجل فهم كيفية أداء الأعمال إلكترونيا وبالتالي لا يجدون وقت للإبداع و التفكير، بينما 37% حيايين فيما يخص هذا الموضوع

**الجدول رقم (12): يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	47

لا	16	53
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين فكانت معظم إجابات أفراد العينة ب "لا" بنسبة %53، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال لا يعرفون كيفية استخدام الحواسيب والتعامل مع التكنولوجيا، أما باقي أفراد العينة ممثلين في نسبة قدرت ب %47، يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة مردودية الموظفين وهذا ما يوضح لنا مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في الوظائف الإدارية المختلفة

**الجدول رقم (13): هل العمل الإلكتروني حسن من أدائك لمهامك**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

✓ يوضح هذا الجدول هل العمل الإلكتروني حسن من أدائك وكانت معظم الإجابات ب "لا" بنسبة %60، حيث يرون أن العمل الإلكتروني لم حسن من أدائهم للمهام الموكلة إليهم وهذا ربما راجع لضعف مستواهم في المعاملات الإلكترونية و عدم درايتهم بكيفية تطبيق شبكة الانترنت في تعاملاتهم الإدارية، بينهما نسبة %40 يرون أن العمل الإلكتروني حسن من أدائهم لمهامهم بشكل جيد وهذا ما يفسر الجانب الايجابي والجيد للعمل الإلكتروني في تسهيل وتحسين أداء المهام

**الجدول رقم (14): هل العمل الإلكتروني جعل العمل أكثر سهولة و قلل نسبة الوقوع في الأخطاء**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	14	46
غير موافق	6	20
محايد	10	34
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول دور العمل الإلكتروني في التقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء حيث اتفق مع هذا معظم أفراد العينة حيث أجابوا ب "موافق" بنسبة %46، حيث يرون أن العمل الإلكتروني قلل في نسبة الوقوع في الأخطاء ، وهذا ما يفسر تحسن أداء العامل باستخدام التكنولوجيا في إنجاز مهامه ، أما %34 من مجموع أفراد العينة محايدون نظرا لعدم استخدامهم لتكنولوجيا وشبكة الانترنت في أداء المهام الموكلة إليهم ، و يرى باقي العمال أن العمل الإلكتروني لم يقلل من الوقوع في الأخطاء ممثلين نسبة %20، وهذا راجع ربما لصعوبة الأعمال التي يقومون بها

**الجدول رقم (15): الإدارة الإلكترونية جعلت العاملين يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل من البلدية التقليدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

موافق	10	33
غير موافق	10	33
محايد	10	33
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول هل الإدارة الإلكترونية ساهمت في جعل العمال يتحكمون في أداء أعمالهم وكانت نسبة الإجابات متقاربة حيث قدرت ب 33%، هذا لأن طبقة الشبابية والمتقفة في البلدية بدأت في التأثير في باقي العمال ومحاولة تسهيل أدائهم لأعمالهم وبالتالي التحكم فيها تفاديا لأي أخطاء ، ويرى بعض العمال أن الإدارة الإلكترونية لم تجعل العاملين يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل وهذا راجع للأقدمية وعامل الخبرة لأنهم تعودوا على النمط التقليدي في أداء أعمالهم وهذا ما يجعلهم يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل من الإدارة الإلكترونية

#### المحور الثالث : معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (16) هل توفر لكم البلدية الموارد المادية اللازمة من أجهزة ومعدات إلكترونية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	67
لا	10	33
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول مدى توفير البلدية للموارد اللازمة من أجهزة ومعدات إلكترونية وكانت معظم الإجابات "نعم" بنسبة 67% حيث يرون أن البلدية توفر العتاد اللازم من أجهزة ومعدات إلكترونية من أجل تحقيق أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بينما 33% يرون أن البلدية لا توفر أجهزة ومعدات إلكترونية وهذا ربما راجع إلى أن البلدية لا توفر هذه المعدات لجميع الموظفين

✓ الجدول رقم (16): هل يوجد موظفين متخصصين وذوي خبرة في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	57
لا	13	43
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول وجود موظفين متخصصين في تشغيل وصيانة الحواسيب حيث أجاب معظم أفراد العينة ب " نعم" بنسبة 57%، حيث يوجد تقنين مهمتهم تشغيل وصيانة الحواسيب أي أنهم لديهم دراية بنظام الحواسيب وأحدث البرمجيات وهذا ما يضمن السير الجيد لشؤون البلدية إداريا ، وهذا يدل على أن البلدية تتوفر على متطلبات الإدارة الإلكترونية وتعد فئة التقنيين والموظفين ذوي الخبرة في الحاسب الآلي نسق رئيسي الذي يحافظ على نسق الإدارة الإلكترونية وهذا ما تطرقت له نظرية البنائية الوظيفية حيث أشارت إلى أن للنسق دور و وظيفة للحفاظ على النسق الكلي من أجل استمراره ، بينما نسبة 43% أجابوا ب "لا" أي عدم توفر موظفين ذوي خبرة في صيانة وتشغيل الحاسب الآلي وهذا راجع لعدم علمهم بوجود مختصين في هذا المجال يحرصون على عدم حدوث أي خلل في الجانب التقني

**الجدول رقم(17): هل هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	47
لا	16	53
المجموع	30	100

✓ يتضح من خلال الجدول أن ليس هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة حيث أجاب معظم أفراد العينة ب "لا" بنسبة 53% فكل وحدة إدارية تعمل لوحدها تصدر القوانين دون إشراك الوحدات الأخرى في ذلك ، وهذا بسبب نقص استعمال الانترنت في أداء الأعمال بالشكل الجيد والمطلوب ولا يوجد فضاء مخصص من أجل تنسيق الأعمال بين مختلف وحدات البلدية ، بينما يرى 47% أنه هنا تنسيق بين الوحدات الإدارية في البلدية وهذا لأن هناك وحدات تنسق فيما بينهما بعيدا عن باقي الوحدات وهذا ما يسبب بعض المشاكل داخل البلدية

**الجدول رقم (18): هل توفر المؤسسة تدفق جيد لشبكة الانترنت**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول أن البلدية لا توفر تدفق جيد لشبكة الإنترنت هذا ما أجاب به 60% من العمال ، وهذا يعتبر معيق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية لأنه من دون شبكة انترنت خاص بالبلدية لن يستطيع العمال أداء أعمالهم بسهولة ، فيما أجاب 40% من العمال ب "نعم" حيث أكدوا أن البلدية لديها شبكة انترنت خاصة بها وهذا ما يسمح لهم بتأدية مهامهم ووظائفهم بشكل سهل للغاية مما يؤدي إلى تفعيل عملية الاتصال الداخلي لعمال البلدية

**الجدول رقم (19): هل هناك وعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53
لا	14	47

المجموع	30	100
---------	----	-----

✓ يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة لديهم وعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية حيث كانت معظم الإجابات ب "نعم" حيث يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية أمر لا بد منه لأنها تساهم في تسهيل وتحسين تقديم الخدمات ، كما توفر الوقت والجهد في انجاز تلك الخدمات وهذا ما يسعى العمال لتحقيقه لكن ينقصهم التدريب ودورات التكوينية في كيفية استخدام والتعامل مع الإدارة الإلكترونية من أجل التطبيق الحسن لها، بينما 47% ليس لديهم دراية أصلا بمصطلح الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها على أرض الواقع

**الجدول رقم (20): غياب الحوافز المادية والمعنوية في البلدية يعيق التحول إلى العمل الإلكتروني**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	43
غير موافق	10	34
محايد	7	23
المجموع	30	100

✓ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الحوافز المادية والمعنوية مهمة جدا بالنسبة للعاملين من أجل التحول إلى العمل الإلكتروني حيث أجاب معظم العاملين ب "موافق" لأن تحفيز العامل يجعله يحاول أن يتقن عمله ويؤديه على أتم وجه ويجعله يبحث عن طريقة تحسن من أدائه لعمله وهذا ما يجعله يتحول إلى العمل الإلكتروني ، بينما 34% غير موافقين حيث يرون أن الحوافز المادية و المعنوية ليس لها تأثير على العمال ولا تدفعهم لتبني العمل الإلكتروني ، وهذا راجع إلى أن البلدية لا تعتمد بصفة كبيرة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعمال ، 23% محايدين في ما يخص نظام الحوافز

**الجدول رقم (21): قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في هذه البلدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43
لا	17	57
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول أن 57% يرون أن البلدية تقوم بتغيير الحواسيب باستمرار من أجل التحسين من عملها ولكي تسهل على العامل أدائه لعمله بطريقة متقنة وجيدة ، حيث أن من متطلبات الإدارة الإلكترونية توفر أحدث الحواسيب من أجل تسهيل أداء الموظف لمهامه وبدقة عالية ، بينما يرى 43% أن أجهزة حواسيب الخاصة بالبلدية قديمة بعض الشيء ربما راجع إلى أن البلدية لا تجدد جميع الحواسيب الموجودة فيها

**الجدول رقم (22): ضعف في المستوى التعليمي في اللغات الأجنبية للموظفين في البلدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	43

غير موافق	10	34
محايد	7	23
المجموع	30	100

✓ يبين هذا الجدول أن 43% يرون أن ضعف المستوى التعليمي وخاصة في اللغات الأجنبية يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية لأن هذه الأخيرة من أجل تطبيقها تحتاج إلى مستوى عالي في اللغات الأجنبية من أجل القدرة على التعامل معها و تسييرها بشكل جيد وهذا يؤثر على أداء العامل بصفة خاصة وأداء البلدية بصفة عامة ، بينما يرى 34% أن ضعف المستوى التعليمي في اللغات الأجنبية لا يؤثر على التحول إلى الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين أداء البلدية

#### المحور الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

#### الجدول رقم (23): هل تتوفر البلدية على حواسيب والفاكس والتلكس بشكل كافي

الإجابة	التكرار	المجموع
نعم	17	57
لا	13	43
المجموع	30	100

✓ يوضح هذا الجدول أن نسبة 57% أجابوا ب "نعم" أي أن البلدية تتوفر على حواسيب وفاكس والتلكس بشكل كافي هذا ما أقره معظم أفراد العينة وهذا يدل على أن البلدية حريصة على توفير كل ما يجب من أجل تحسين أداؤها بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها بغض النظر عن قلة العمال الذين يحسنون استعمال تلك الحواسيب ، بينما 43% أجابوا ب "لا" بعدم توفر البلدية على حواسيب والفاكس والتلكس بشكل كافي وهذا ربما راجع لعدم معرفتهم بهذه المعدات وعدم استعمالها خلال تأدية المهام

#### الجدول رقم (24): هل تتوفر البلدية على برمجيات حديثة من أجل العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	47
لا	16	53
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول أن 53% أجابوا ب "لا" بعدم توفر البلدية على برمجيات حديثة من أجل العمل هذا راجع إلى قلة الخبراء في مجال البرمجيات الحديثة لذلك مازالت البلدية لم تلتحق بآخر التطورات في مجال الإدارة وهذا ما يعيق التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية ، بينما أجاب 47% ب "نعم" حيث يرون أن البلدية تتوفر على أحدث البرمجيات وهم فئة التقنيين والمهندسين فهم من لديهم علم بأهم البرامج التي تعتمد عليها البلدية في تقديم خدماتها للمواطنين ويسعون دائما للتطوير في وتحسينها من أجل الحصول أفضل و أحسن البرامج وهذا ما يساعد على تحسين أداء العامل بصفة خاصة وتحسين أداء البلدية بصفة عامة

#### الجدول رقم (25): هل هناك تطوير وتجديد لأساليب العمل باستمرار

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43

لا	17	57
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول أن 57% أجابوا ب "لا" أي أن البلدية لا تقوم بتطوير أساليب العمل باستمرار هذا ما جعلها عاجزة عن الحصول على أحدث البرمجيات في مجال الإدارة وبالتالي يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها من أجل تحسين أدائها ، بينما أجاب 43% ب "نعم" حيث يرون أنه هناك تطوير وتجديد مستمر لأساليب العمل وهذه الفئة تخص التقنيين والمهندسين كما تم الذكر سابقا في جدول رقم (25) حيث يقوم التقنيين المختصين بتجديد واستحداث أساليب العمل بشكل مستمر من أجل تسهيل أداء المهام للعامل واختصارا للوقت والجهد وهذا ما ينعكس على أداء البلدية بشكل عام

**الجدول رقم (26): هل هناك اهتمام بجودة الاتصالات الإلكترونية الداخلية بين الموظفين والاتصالات الخارجية مع مختلف الأطراف التي تتعاملون معها**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63
لا	11	37
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول أن 63% يرون أن البلدية تهتم بجودة الاتصالات الإلكترونية الداخلية بين الموظفين ما يعود بالإيجاب على العمليات الإدارية كما تهتم البلدية أيضا بالاتصالات الخارجية مع الأطراف التي تتعامل معها من أجل تسهيل تنفيذ عملياتها وخدماتها مع المتعاملين معها وهذا يدل على أن البلدية تهتم بالأطراف الخارجية من أجل معرفة النقائص وتداركها أو لتحسن من أدائها لأعمالها وهذا لإرضاء المتعاملين ، فيما أجاب 37% ب "لا" أي أن البلدية في نظرهم ليس لديها اهتمام بالاتصالات الداخلية والخارجية لأنهم لا يهتمون بالاتصال لتبادل المعلومات فيما بينهم

**الجدول رقم (27): يقوم الموظفين والمواطنين بتقديم البلاغات والشكاوي إلكترونيا**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	47
لا	16	53
المجموع	30	100

✓ يتضح من خلال الجدول أن 53% من الموظفين لا يقومون بتقديم البلاغات والشكاوي إلكترونيا لأن البلدية لم تخصص موقع إلكتروني أو فضاء إلكتروني خاص بها يتم فيه في استقبال الشكاوي من أجل حلها بشكل سريع بأقل جهد ، بينما 47% من الموظفين أجابوا ب "نعم" أي أنهم يقدمون البلاغات والشكاوي إلكترونيا و ربما أن هناك بعض العمال خصصوا مجال لتبادل الآراء والمعلومات وتقديم الشكاوي و إيصالها للمسئول مباشرة

الجدول 29:

**الجدول رقم (29): هل تعتمدون على إصدار التعليمات والقرارات إلكترونياً**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43
لا	17	57
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول أن الموظفين لا يعتمدون على إصدار القرارات والتعليمات إلكترونياً لأنه كما تم ذكره في جدول (28) لا تتوفر البلدية على موقع خاص بها ، كما أن هناك بعض العمال لا يحسنون استخدام شبكة الانترنت بشكل جيد ، بينما 43% من العمال يعتمدون على إصدار وتبادل التعليمات والقرارات إلكترونياً وهم يمثلون الفئة التي تتعامل مع شبكة الانترنت حيث خصصوا مجال خاص بهم من أجل تبادل مختلف التعليمات والقرارات الخاصة بالبلدية

**الجدول رقم (28) : هل تعتمد على البريد الإلكتروني في عملية الإتصال داخل البلدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	57
لا	13	43
المجموع	30	100

✓ يتبين من خلال الجدول أن 57% من أفراد العينة يعتمدون على البريد الإلكتروني في عملية الإتصال ونقل المعلومات فيما بينهم داخل البلدية ، لأنه يوفر الوقت والجهد وهذا ما يؤدي إلى عدم تعطل الأعمال وانجازها بسرعة عالية وإلغاء عامل الزمان والمكان في أداء المهام الموكلة لكل عامل، بينما أجاب 43% ب "لا" بعدم استخدام البريد الإلكتروني في عملية الإتصال داخل البلدية وهذا راجع إلى أن بعض العمال لا يعرفون ما هو البريد الإلكتروني ولا كيفية استخدامه من أجل عملية الإتصال وهذا قد يؤدي إلى تعطل بعض الأعمال

**الجدول رقم (29) : هل هناك محافظة على خصوصية وسرية المعلومات الإلكترونية في برامج أجهزة الحاسوب**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	57
لا	13	43
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول أن 57% يرون أن البلدية تحافظ على خصوصية وسرية المعلومات الإلكترونية في برامج الحاسوب من خلال وضع برامج تحمي المعلومات الإلكترونية وأجهزة الحواسيب من خطر التجسس والاختراق ولهذا لا يسمح لأحد خارج إطار العمل أن يستخدم الحواسيب تقادياً لمثل هذه المشاكل ، بينما 43% يرون أنه ليس هناك حفاظ على خصوصية وسرية المعلومات الإلكترونية في برامج أجهزة

الحاسوب وهذا راجع ربما لأنهم ليسوا على دراية بالأنظمة التي وضعتها البلدية من أجل الحفاظ على الأجهزة والمعلومات المتناقلة فيما بين العمال

**الجدول رقم (30): هل هناك ميزانية مالية كافية خاصة بعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100

✓ يبين الجدول أن 60% أجابوا ب "نعم" أي أن هناك ميزانية مالية كافية خاصة بعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ، حيث أنها توفر جميع العتاد من حواسيب و فاكس و غيرها ، وهذا يعتبر من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تساعد على تسهيل أداء العمال وتحسين أداء البلدية وهذا ما يدل على أن هذه الأخيرة حريصة على توفير وتحقيق كل ما يلزم من أجل تحقيق مطلب الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير أساليب العمل والخدمات المقدمة

**الجدول رقم (31): هل هناك قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية الخاصة ببرمجيات الحاسوب**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	57
لا	13	43
المجموع	30	100

✓ يوضح الجدول أن 57% أجابوا ب "نعم" أي هناك قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية الخاصة ببرمجيات الحاسوب فكل من يخترق القوانين أو يقوم بتسريب الوثائق المهمة من البلدية والتجسس عليها تطبق عليه عقوبات صارمة من طرق التقنيين والمهندسين المشرفين على برمجيات الحاسوب ، بينما أجاب 43% ب "لا" بعدم وجود عقوبات وقوانين متعلقة بالمخالفات الأمنية الخاصة ببرمجيات الحاسوب لأنه لا يوجد قسم الإعلام الآلي الخاص بهذه الإجراءات لهذا ليسوا على دراية بخطورة المخالفات الأمنية و عقوبة كل من يقدم عليها

**الجدول رقم (32): هل تؤيد مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	57
لا	14	43
المجموع	30	200

✓ يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 57% يؤيدون مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية لأنها تساهم في إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية من أجل تحسين الأداء الإداري التقليدي وتطويره ، إضافة إلى اختصار الوقت لتنفيذ وانجاز المعاملات الإدارية المختلفة وهذا ما يؤثر إيجابا على أداء البلدية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتسهيلها وبالتالي

تساهم في ارتفاع وتحسن مستوى الخدمة العمومية بشكل عام، بينما أجاب 43% ب "لا" أي لا يؤيدون مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية نظرا لضعف مستوى العمال في مجال التكنولوجيا والاتصالات وبالتالي عدم قدرتهم على التعامل مع الإدارة الإلكترونية واستغلالها في تطوير وتحسين أدائهم من أجل تحسين أداء البلدية ككل

### 8. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

1. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة هذا لأن الإدارة الإلكترونية تسعى لتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية ، فالكفاءة هنا تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء ، تحسين الدخل ، تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الأهداف هذا ما يجعل البلدية في تطور مستمر وبالتالي يتحسن أدائها نحو الأفضل ، إضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تحسن من أداء الخدمات من خلال محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله ، والسهولة في انجاز المعاملات وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمتعاملين والمستفيدين بسهولة تامة
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي البلدية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى لإلغاء التعامل بالورق فاستخدامها بشكل صحيح يقلل من استخدام الورق وهذا ما يحل مشكلة الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين ، إضافة إلى ذلك اختصار الوقت في انجاز مختلف المعاملات الإدارية والدقة و الموضوعية في إنجازها وتبسيط الإجراءات داخل البلدية
3. تحسين الأداء مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية حيث تعتبر الإدارة الأمثل فهي تعتبر استراتيجية إدارية حديثة تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ، مع استغلال المصادر والمعلومات المتاحة فالتحول للإدارة الإلكترونية مطلب جاءت به التحولات الديمقراطية الحاصلة من خلال الإصلاحات الإدارية التي جاءت بها تلك التحولات ، إضافة إلى أن البلدية تسعى إلى توفير خدمات أفضل وأسرع و أسهل للمواطنين ، كما تسعى إلى اللحاق بأحدث البرمجيات في الإدارة من أجل تحسين أداء عمالها وبالتالي تحسين أداء البلدية بصفة عامة

## 8. النتيجة العامة

- نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده "ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في بلدية برج عمر إدريس؟" بأن:
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البلدية يظهر خلال توفير جميع متطلبات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية من معدات وموارد بشرية مؤهلة.
  - ✓ في البلدية هناك تطبيق للإدارة لكن ليس بشكل جيد ولكن بالرغم من هذا فإن العمال والموظفين يؤدون أعمالهم بسهولة وبسرعة وموضوعية.
  - ✓ ارتفاع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين إضافة إلى ذلك لعبت الإدارة الإلكترونية دورا مهما في تحسين جودة الاتصال الداخلي والخارجي للبلدية.
  - ✓ كما ساهمت هذه الأخيرة في تسهيل عملية الرقابة ومتابعة مختلف العمليات وسير القرارات وتحديد مصادر الأخطاء
  - ✓ حسنت الإدارة الإلكترونية من كفاءة وفعالية البلدية وذلك من خلال القيام بالأعمال في الوقت المطلوب بالطريقة الصحيحة
  - ✓ ساهمت الإدارة الإلكترونية في التخلص من البيروقراطية في الأعمال الإلكترونية داخل البلدية
  - ✓ لعبت الإدارة الإلكترونية في البلدية دورا حقيقيا في دقة وسرعة انجاز المعلومات كما رفعت من مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين
  - ✓

الخاتمة

## الخاتمة

على ضوء ما سبق عرضه حول موضوع دراستنا المعنونة ب "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة " نجد أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور مهم في المؤسسة حيث أنها تقول بتحويل كافة العمليات والإجراءات الإدارية التي تتم بشكل تقليدي باستخدام الأوراق إلى عمليات يتم القيام بها إلكترونياً بسهولة ويسر ، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفير جميع المتطلبات والمعدات التي تحقق ذلك وهذا من أجل تحسين أداء العمال وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

منه نخلص إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير على أداء العامل لوظيفته بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة ، حيث ساهمت في تغيير أنماط العمل التقليدية إلى أنماط عمل جديدة تواكب أحدث البرمجيات الخاصة بالعمل.

إضافة إلى ذلك يعتبر تحقيق مطلب الإدارة الإلكترونية السبيل الوحيد للارتقاء بالأداء و تحسينه ، إضافة إلى أنه هناك اندفاع نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية وهذا ما توضح من خلال آرائهم الإيجابية لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعميمها لما لها من أهمية ودور كبير في تقديم الخدمات بسهولة ودقة أكثر في البلدية.

عموماً البلدية من أهم المؤسسات التي يتعامل معها المواطنين بشكل كبير في حياتهم اليومية لذا يجب على البلدية مواكبة العصرنة و التكنولوجيا الحديثة من خلال تطوير أساليبها الإدارية والتنظيمية من أجل الارتقاء في تقديم الخدمات وتبني أسلوب إداري حديث وهو الإدارة الإلكترونية

### توصيات:

- توفير دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي وكيفية الاستخدام الأمثل لشبكة الإنترنت
- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال من أجل مواكبة التطور الحاصل في مجال الإدارة
- نشر الوعي من قبل الإدارة العليا بثقافة الإدارة الإلكترونية وتشجيع العمال لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية
- العمل على وضع خطط تدريبية من أجل التغلب على المشاكل التي تعيق عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
- ضرورة فتح موقع خاص بكل بلدية من أجل التسهيل على المواطنين الحصول على مختلف المعلومات في كل زمان ومكان

### الصعوبات

- الصعوبات التي واجهتنا في القيام بالدراسة كانت تخص البلدية لعدة أسباب نذكرها فيما يلي:
- أنه لم يسبق لأحد أن قام بدراسة ميدانية في البلدية هذا ما شكل غموض وحالة من التردد نوعا م لدى المسؤولين
  - التردد في إعطاء المعلومات ، حيث تمت إفادتنا بالهيكل التنظيمي وعدد العمال فقط ، أما في ما يخص النشأة فقمنا بالبحث عنها.
  - تمر البلدية محل الدراسة بالعديد من المشاكل هذا ما صعب علينا الحصول على المعلومات الكافية وتوزيع الاستثمارات على العمال.
  - وبسبب هذا الوباء المنتشر كانت هناك غيابات لمعظم العمال خاصة الإناث مما أدى إلى غلق معظم المكاتب

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
2. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، 2011.
3. خالد خميس السحاتي، الدور المدني للجامعات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2017.
4. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر.
5. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، 1999.
6. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع، 2017
7. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، 2008.
8. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، 2000
9. محمد الجوهري و آخرون، موسوعة علم الاجتماع، ط2، المجلس الأعلى للثقافة، 2007

### الرسائل الجامعية

1. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2015/2014.
2. نوي عمار، دور القيادة على تحقيق العمل التطوعي الجموعي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، 2010/2009.
3. ميلودي ايمان، واقع ممارسة الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية جامعة قاصدي مرباح نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015
4. بلجليح شهناز، الإدارة الالكترونية وترشيد الإدارة العامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة و حكامه محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013-2012
5. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007
6. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015
7. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008

8. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2018
  9. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء لمؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2011/2012
  10. يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013
  11. سعيدة اوثن، ليندة ببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2018/2017
- مقالات ومحاضرات**

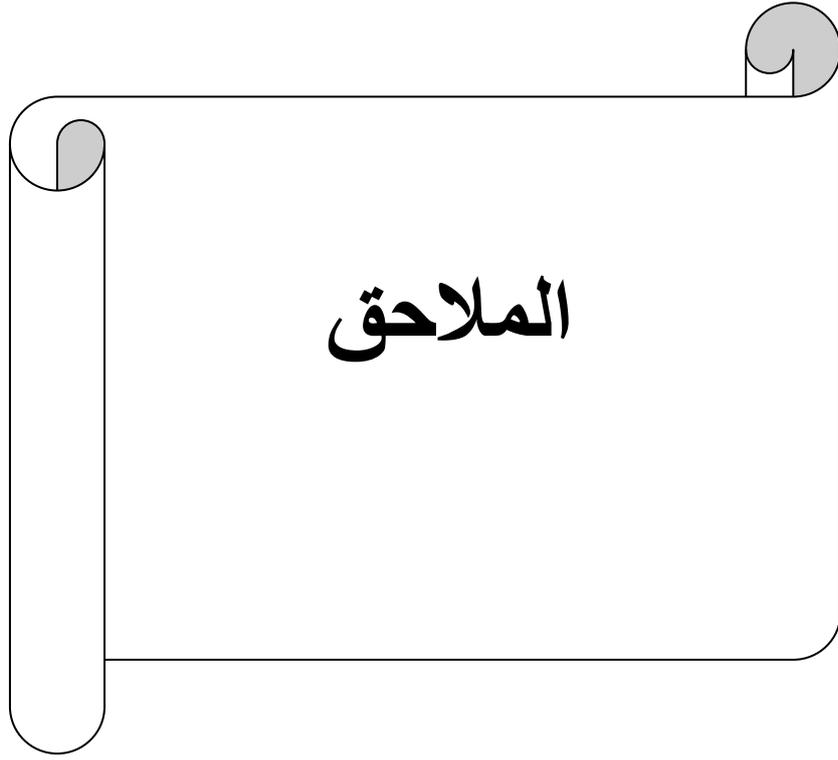
1. دنبري لطفي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، 2008، (مجلة الكترونية)
2. فريحة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصادية الخليجية، ع28، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016
3. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001.
4. الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر، 2010/2009.
5. السعيد بريش: يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011.
6. شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية و الأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر.
7. سميرة عميش، مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد مؤسسة، جامعة محمد بوضياف، ميلة، 2016/2015.
8. فيصل ذيب، علم اجتماع المؤسسات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة. 2017.
9. عيدوني كافية، بن حجابة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)، ع 2، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة مستغانم، 2017.
10. حسين الغراب، الاتجاهات العالمية في التدريب، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية.

#### مواقع إلكترونية

1. تعريف ومعنى دور في معجم المعاني الجامع معجم عربي-عربي <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AF%D9%88%D8%B1>
2. تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع معجم عربي-عربي <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9>
3. [www.arab-ency.com.sy/detail11260](http://www.arab-ency.com.sy/detail11260).

مراجع أجنبية:

1. Mokhtar vall ouldimamedine.les fondements de , Abdelmnaïm abourrig .1  
master économie et gestion ,performance ressources humaines et son évaluation  
, économie et sociale,facult des sciences juridique,de organisation  
.Agdir.2007/2008







دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة ميدانية ببلدية برج عمر إدريس ولاية إيليزي

## ملاحظة:

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة واملء هذه الاستمارة وذلك بوضع x أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم من أجل اثراء البحث العلمي ، مع العلم ان البيانات و الإجابات تبقى سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا

السنة الجامعية : 201/2020

## الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى 

2. السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي

4. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

المحور الثاني: تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي البلدية

5. يؤدي تقديم الخدمة إلكترونيا إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل؟

موافق موافق محايد 

6. يساهم تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف؟

موافق موافق محايد معارض

7. الإدارة الإلكترونية تضمن سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان  
موافق  موافق  محايد
8. تؤدي تقديم الخدمات إلكترونيا إلى زيادة استقلالية الوظائف  
موافق  موافق  بد
9. الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق  
نعم  لا
10. يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات واتخاذ القرارات  
موافق  موافق  محايد
11. يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع  
موافق  موافق  بد
12. يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين  
نعم  لا
13. هل العمل الإلكتروني حسن من أدائك لمهامك  
نعم  لا
- لماذا.....
14. هل العمل الإلكتروني جعل العمل أكثر سهولة وقلل نسبة الوقوع في الأخطاء  
موافق  موافق  محايد
15. الإدارة الإلكترونية جعلت العاملين يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل من البلدية  
موافق  غير موافق  محايد
- لماذا.....

.....  
**المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية. 16.** هل توفر لكم البلدية الموارد المادية

اللازمة من أجهزة ومعدات إلكترونية ؟

- نعم  لا
17. هل يوجد موظفين متخصصين ودوي خبرة في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي؟  
نعم  لا
18. هل هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة؟  
نعم  لا
19. هل توفر المؤسسة تدفق جيد لشبكة الانترنت ؟  
نعم  لا
20. هل هناك وعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟  
نعم  لا
21. غياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في البلدية للتحويل إلى العمل الإلكتروني  
موافق  غير موافق  محايد
22. قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في هذه البلدية  
نعم  لا
23. ضعف في المستوى التعليمي وفي اللغات  بية للموظفين في البلدية

موافق  غير موافق  محايد

### المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

24. هل تتوفر البلدية على حواسيب و الفاكس و التلكس بشكل كافي؟  
 نعم  لا
25. هل تتوفر البلدية على برمجيات حديثة من أجل العمل؟  
 نعم  لا
26. هناك  و تحديد لأساليب العمل باستمرار   
 نعم  لا
27. هل هناك  تمام بجودة الاتصالات الإلكترونية الداخلية بين الموظفين والاتصالات الخارجية مع مختلف الأطراف التي تتعاملون معها؟  
 نعم  لا
28. يقوم الموظفون والمواطنون بتقديم البلاغات والشكاوي إلكترونيا؟  
 نعم  لا
29. هل هناك  على إصدار التعليمات و القواعد الإلكترونية؟  
 نعم  لا
30. هل تعتمد على البريد الإلكتروني في عملية الاتصال داخل البلدية؟  
 نعم  لا
31. هل هناك  فظة على خصوصية وس  لمعلومات الإلكترونية في برامج أجهزة الحاسوب؟  
 نعم  لا
32. هل هناك ميزانية مالية كافية خاصة بعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟  
 نعم  لا
33. هل هناك قوانين و عقوبات متعلقة بالمخالفات الامنية الخاصة ببرمجيات الحاسوب؟  
 نعم  لا
34. هل تؤيد مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية؟  
 نعم  لا
- لماذا.....