

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:/2022.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- نويجم محمد

- بن عبد الرحمان الأمين

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية : قطاع العدالة محكمة بوسعادة ولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الوافي راجح	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
رحماني سناء	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



** شكر وتقدير **

الشكر والعرفان لله على نعمة الظاهرة والباطنة، ولرسوله صلى الله عليه وسلم الذي
وضح طريق المستقيم.

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ الفاضل الدكتور

عطالله ياسين

عرفانا منا بالمجهودات التي بذلها معنا لإتمام هذا العمل وما قدمه من نصائح
وتوجيهات طيلة مراحل إنجاز البحث.

والشكر موصول لكل من كان لنا عوناً لي في إتمام هذا العمل الجليل والى كل من
أشعل شمعة في دروب عملنا والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره
لينير دربنا

-إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-إلى كل الزملاء دفعة ماستر 2021-2022

- إلى طاقم الموظفين بمحكمة بوسعادة وفرع بن سرور للمساهمة في العمل

التطبيقي للمذكرة وحسن الاستقبال

بن عبد الرحمان ا. نويجم محمد

** إهداء **

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:
إلى روح والدي رحمه الله الذي أفنى حياته من أجل تعليمي
إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها
إلى زوجتي وأم أولادي حفظها الله
إلى أولادي حفظهم الله : اكرم. خلود. عبير. فاروق. عائشة نور اليقين
إلى أخواتي حفظهم الله وعائلاتهم : نجاة. صبرينة. حليلة
إلى أخي حفظه الله رشيد وعائلته

نويجم محمد

اهدي هذا العمل إلى :
إلى الرجل العظيم الذي أفنى حياته من أجل تعليمي وغرس في حب
القران وقرائته وحفظه : إلى روح والدي رحمه الله
إلى أمي الغالية وأخوتي وأخواتي
إلى أسرتي وأولادي

بن عبد الرحمان الأمين



فهرس الجداول والاشكال



فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
27	جدول المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	01
61	جدول: هيكل أداة الدراسة (أقسام الاستبيان)	02
61	جدول توزيع درجات المستخدم في الاستبيان	03
62	جدول: ثبات أداة الاستبيان بواسطة الفاكرونباخ	04
63	جدول فئات الحكم	05
63	جدول ابعاد مقياس ليكارت الخماسي	06
64	جدول لقائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	07
65	جدول محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	08
66	جدول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخصية	09
70	جدول التحليل الوصفي علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة	10
73	جدول: التحليل الوصفي علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة	11
76	جدول: علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة	12
78	جدول نتائج اختبار الفرضية الأولى	13
79	جدول نتائج اختبار الفرضية الثانية	14
80	جدول نتائج اختبار الفرضية الثالثة	15

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
18	شكل وظائف الإدارة الإلكترونية	01
67	شكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
67	شكل توزيع أفراد العينة حسب السن	03
68	شكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
68	شكل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	05
69	شكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-----	شكر وتقدير
-----	فهرس الجداول ولأشكال
أ-ر	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين وتقييم الأداء الوظيفي	
12	<u>تمهيد</u>
13	<u>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية</u>
13	<u>المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية وتعريفها</u>
13	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية.
15	<u>المطلب الثاني: سمات الإدارة الإلكترونية ووظائفها.</u>
16	الفرع الأول: سمات الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
18	<u>المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية</u>
18	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
19	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
20	<u>المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها</u>
20	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
22	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	<u>المطلب الخامس: نظريات ومعوقات الإدارة الإلكترونية</u>
23	الفرع الأول: نظريات الإدارة الإلكترونية
26	الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
28	<u>المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي</u>

28	<u>المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي</u>
29	<u>المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه.</u>
30	<u>المطلب الثالث: مكونات الأداء</u>
32	<u>المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي</u>
33	<u>المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي</u>
-34	<u>المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي</u>
34	<u>المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي</u>
37	<u>المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وأهميته</u>
37	<u>المطلب الثالث: مبررات تقييم الأداء وآلياته</u>
41	<u>المطلب الرابع: وسائل تقييم الأداء وأساليبه</u>
46	<u>المطلب الخامس: مظاهر ضعف الأداء وطرق تحسينه</u>
49	<u>المطلب السادس : مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي</u>
51	<u>خلاصة</u>
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمحكمة بوسعادة	
54	<u>المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (محكمة بوسعادة).</u>
54	<u>المطلب الأول: تعريف المحكمة:</u>
54	<u>المطلب الثاني: اختصاصات المحكمة:</u>
55	<u>المطلب الثالث: أقسام المحكمة</u>
56	<u>الفرع الأول: الأقسام المدنية</u>
58	<u>الفرع الثاني: الأقسام الجزائية:</u>
58	<u>المطلب الرابع: تشكيلة هيئة حكم المحكمة والأعمال القضائية</u>
59	<u>المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية المتبعة</u>
59	<u>المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة</u>
60	<u>المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة</u>
61	<u>المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية</u>
65	<u>المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</u>

66	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
70	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان
71	الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين
72	الفرع الثاني: علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين
76	الفرع الثالث: علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين
77	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات
78	الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة
81	الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية
85	خاتمة
88	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

مقدمة





لقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تقنية متسارعة أثرت على ميادين الحياة المتعددة حيث كانت لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحظ الأوفر فيه، والتي أوجدت حالة جديدة ما سمح بظهور أساليب وأدوات وطرق و تقنيات جديدة في كل المجالات وبالأخص في مجال الإدارة ووظائفها مما فرض على كل الدول إلى تحديث إداراتها وتغيير نمط سيرها، وتحسين خدماتها وتقديمها بأكثر دقة ووضوح وسهولة، وأصبحت تستغني عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات واستخدام وسائل الكترونية في مجال تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف بدلا من الوسائل التقليدية كاستخدام الوثائق الورقية والاتصال المباشر إلى انتقال تقديم الخدمات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية وذلك باستعمال الأجهزة والأساليب الإلكترونية كأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك، من أجل تلبية حاجيات المواطنين وتقديم الخدمات للعامّة بأكثر سرعة ودقة وأحسن جودة وأقل تكلفة. وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية في جميع المجالات.

وقد سعت الجزائر مؤخرا إلى التأسيس لمقاربة جديدة تعتمد على تطوير منظومتها الإدارية من خلال محاولتها تحقيق الأهداف المستقبلية ومنها تقديم أفضل الخدمات ،بأقل تكلفة ، وبأسرع وقت ، وبكفاءة عالية ، ولذلك عمدت الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة إلى رسم استراتيجية مستقبلية تعتمد كل الاعتماد على تكوين الموارد البشرية من جهة ، والاعتماد على مزايا العالم الإلكتروني من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس عمدت الجزائر في بداية تنفيذ هذه المقاربة الى توسيع نطاق استخدام الادارة الالكترونية على كل القطاعات وبالخصوص الخدماتية منها ، وعلى رأس هذه القطاعات ، قطاع العدالة ، مصلحة الحالة المدنية في الجماعات المحلية القاعدية (البلدية) الصفقات العمومية ، التعاملات المصرفية ، قطاع الاتصالات ، التعليم العالي ... وغيرها من القطاعات ، ولعل أولي هذه القطاعات التي شهدت في الآونة الأخيرة ثورة إلكترونية في خدماتها نجد قطاع العدالة.



أولاً: الإشكالية:

تعتبر المنظمة بمثابة نسق اجتماعي هادف، أساسه مورد بشري فاعل ومتفاعل مع مختلف الظروف والعناصر المادية والتنظيمية في ظل مناخ تنظيمي يتوافق مع مجريات المستقبل من خلال مسابقتها لمختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية الرقمية، التي يشهدها العالم اليوم خاصة الجزائر أمام تحديات ورهانات لا بد من كسبها وإعداد العدة لها واستباقها بالخطط والاستراتيجيات الملائمة، من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها من خلال التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة وكنمط إداري متطور يستخدم الوسائل الحديثة.

إذ أن التوجه نحو تطبيق إدارة الكترونية فاعلة وناجحة في المؤسسات العمومية وخاصة قطاع العدالة لم يعد موضوع تفكير فالإدارة التقليدية قاصرة على القيام بوظائفها في عالم معاصر يميزه الانفجار المعلوماتي والتكنولوجي.

فقطاع العدالة اليوم أصبح يواجه صعوبات جمة من خلال استخدام أساليب ووسائل لتحسين أداء موظفيها والارتقاء بكفائتهم المهنية وقدراتهم ومهاراتهم العلمية ولكي يقوم بدوره المهم والحساس بكفاءة واقتدار لا بد من توفر القدرات والكفايات اللازمة والتي أبرزها في الوقت الراهن استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية.

استناداً لما سبق وانطلاقاً مما قد تحدثه الإدارة الإلكترونية من إضافة إيجابية لأداء موظفي قطاع العدالة بصفة عامة ومن ثمة أداء موظفي محكمة بوسعادة بما يتماشى مع المستجدات الحديثة لاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية فقد عمدنا لدراسة هذا الموضوع حيث تتمحور إشكالية بحثنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة؟



والإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في زيادة الدافعية لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة ؟

- ما هو دور استخدام البرمجيات في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة ؟

- ما هو دور استخدام شبكات الاتصال في تكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة ؟

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الاهتمام الشخصي بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين باعتباره موضوع العصر، السرعة والمعلوماتية التي يهتم بها الفرد والمجتمع وللتعرف على التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات وبالتالي تقييم نتائجه على أرض الواقع كالتجربة الجزائرية خلال رقمنة قطاع العدالة بصفة خاصة .

- تخصص الباحث في التسيير العمومي مما يستوجب تناول مواضيع تكون على علاقة بمجال التخصص أي في ميدان الإدارة العمومية.

- إن موضوع الإدارة الإلكترونية كقيمة علمية على المستوى الوظيفي وتطوره المستمر يتطلب من الباحث التوسع لمعالجة موضوعه والبحث المستمر للتطلع لمستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية النظرية والتطبيقية.

- حداثة وحيوية موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها.

ثالثا: أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج في حد ذاته والمتمثلة:

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلبا ملحا في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث.

- تكمن أهميتها أيضا من خلال تناول جانب من جوانب الحياة الوظيفية لأداء موظفي قطاع العدالة كمورد خاص بشري هام.



- كما تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية بدراسة العلاقة بينها وبين أداء الموظفين بقطاع العدالة.

- تتجلى الأهمية العملية للبحث من خلال نظريته لموضوع أصبح اليوم في ظل التغيرات الخارجية التي تطرأ على مختلف المنظمات والتي تحتل أهمية لا يستهان بها في وقت ميزته الأساسية إدارة بلا أوراق وعن بعد واستبدال الطرق التقليدية بأساليب أكثر تطوراً وفعالية كأسلوب الإدارة الرقمية خاصة عندما يتعلق الأمر بدراسة أكبر المؤسسات أهمية وخصوصية ألا وهي قطاع العدالة ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها وبالتحديد في محكمة بوسعادة بولاية المسيلة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- محاولة التعرف على آخر التطورات والبرامج التكنولوجية المطبقة في قطاع العدالة.
- كشف أهم المبررات التي تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة.
- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في محكمة بوسعادة .
- الوصول إلى معرفة مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء بصفة عامة للموظفين وأداء موظفي قطاع العدالة بصفة خاصة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في تحسين أداء الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة.

الفرضيات الفرعية:

- لاستخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية دور إيجابي في زيادة الدافعية لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة .
- لاستخدام البرمجيات دور إيجابي في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة.
- لاستخدام شبكات الاتصال دور إيجابي في تكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة.



سادسا: الدراسات السابقة:

1-الدراسة الأولى: دراسة سمير عماري: بعنوان 2016: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"- دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية)، في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مستخدمة في ذلك الاستبيان كأداة أساسية تم توزيعها على عشر جامعات عبر الوطن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي تتلخص في:

- وجود مستوى منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، والشيء نفسه لمستوى أداء تلك الأخيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز إسهام تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء اسم الجامعة .

2- الدراسة الثانية: الهاجري، ناصر عبد الهادي (2017) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالأسطول الشرقي بمدينة الجبيل

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مشاة البحرية بالجبيل والتعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالجبيل.

اعتمد الباحث على الحصر الشامل لجميع مفردات الدراسة العينة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يحقق أهداف الدراسة والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومن بين أهم الوسائل التي اعتمدها الباحث لجمع البيانات هو الاستبيان الذي شمل 179 .

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أفراد الدراسة موافقون ومشاة البحرية بالجبيل تتواصل مع الإدارات البحرية وعلى انه يوجد نظام داخلي (إنترانت) يربط بين إدارات وأقسام مشاة البحرية بالجبيل.

- أفراد الدراسة غير موافقون بشدة على خدمة البريد الإلكتروني لكل العاملين بمشاة البحرية بالجبيل



- أفراد الدراسة غير موافقون بشدة على توظيف عملية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في مشاة البحرية بالجبيل.

- أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إسهام التطبيقات الإلكترونية في التغلب على عامل البعد الجغرافي.

3- الدراسة الثالثة: دراسة عبد العزيز سلمى عشبة (2018)، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام النموذج الإلكتروني للإدارة العامة في الجزائر في الانتقال بهذه الأخيرة من الأداء التقليدي إلى تميز الأداء من خلال دراسة لتجربة جامعة باتنة¹.

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعكس مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة باتنة 1، هذا ما يعني إن الجهود المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة لتحقيق التحول الإلكتروني في العمل الإداري ضرورية ومقبولة لكنها تبقى غير كافية وبحاجة إلى تطوير وتحسين.

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي إن ترتيب مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة باتنة 1 من حيث مستوى التوافر على النحو التالي:

- المتطلبات التقنية ثم المتطلبات المالية فالمتطلبات الإدارية والتنظيمية، تليها المتطلبات الأمنية وأخيرا المتطلبات البشرية.

- أكدت نتائج الإحصاء الوصفي أن الإدارة الإلكترونية أسهمت بمستوى متوسط على تحقيق التميز في أداء الجامعة محل الدراسة.

- وجود فجوة عميقة بين ما هو نظري مرتبط بمضمون وأهداف تطبيق الدارة الإلكترونية لتحقيق تميز الأداء في بيئة عمل المنظمات الإدارية في الجزائر خاصة الجامعات منها، وما هو واقعي متعلق أساسا بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة نتيجة وجود جملة من التحديات التي تكبح من قدراتها وفعاليتها.

- انتقال الإدارة العامة في الجزائر بما فيها الجامعة محل الدراسة من النمط التقليدي إلى الإلكتروني هو مجرد انتقال مادي، حيث يظهر لنا في هذه الدراسة وجود تغبر فعلي وملموس في بيئة وأليات عملها، إلا انه لم يرافق تغيير في فلسفة وثقافة ونمط العمل بالشكل الذي يتيح لها إمكانية الإلمام بكافة المتطلبات



الضرورية مما يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية أسلوباً ومدخلاً يعتمد على الوسائل أكثر من تركيزه على النتائج.

- وجود صعوبات متعددة تواجه المساعي الرامية لتحقيق تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر عموماً وجامعة باتنة 1 على وجه الخصوص نظراً لصعوبة لمفهوم في حد ذاته، وكذا صعوبة تحديد أبعاده ومؤشراته بدقة كونها مجردة غير ملموسة.

4- الدراسة الرابعة: دراسة عبد المطلب (2018) بعنوان: "اثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي - جامعة المنصورة".

هدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي بجامعة المنصورة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في تحديد مفردات الدراسة والذي بلغ عددهم 280 مفردة.

وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة. المتمثلة في متغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، واستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة ميدانياً كل من عامل ألفا كرونباخ، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وأسلوب التحليل الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي وكذلك وجود علاقة لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي.

5- الدراسة الخامسة: دراسة ناصر عطية العاقبي وخلود عبود الربيعي (2018) بعنوان "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركة التامين العراقية العامة.

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في أداة الموارد البشرية والى تتمثل في (إدارية، تقنية، بشرية ومالية أمنية)، وشملت عينة الدراسة على (132) فرد، يشغلون مناصب إدارية مختلفة الرتب مدير عام، معاون مدير عام، مدراء أقسام، مسؤولي الشعب، وموظفي قسم الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج المتوصل إليها :



- كل ما توفرت متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، الأمنية) يؤدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.
- ضرورة مشاركة الموظفين في دورات تدريبية حول الأنظمة الإدارية مع ضرورة وجود الدعم المالي والمعنوي.
- أما أهم التوصيات قد تركزت على نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة التامين العراقية العامة.
- إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل القيادات الإدارية على ضرورة الحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 6- الدراسة السادسة:** دراسة أم الخير قوراح: جامعة الوادي (2019) بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.
- وتماشيا مع طبيعة الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات من الميدان وقد قامت بأسلوب الحصر الشامل على كل العاملين بمصلحة الحالة المدنية ل(6) بلديات بمدينة ورقلة، وعليه حجم مجتمع البحث قدر 200 مفردة.
- ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مصلحة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين بيئة العمل الفيزيقيه والمادية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مصلحة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الرقابة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.



سابعا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم استعراضها اتضح الآتي:

1- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الأول لهذه الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، من حيث مجالات ومعوقات واثر ودور وإمكانية تطبيقها في البلديات والإدارات العامة ومشاة البحرية والمنظمات الإدارية.

2- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الثاني لهذه الدراسة والمتمثل في الأداء من حيث مفهومه ومعوقاته وتطويره وتحسينه في المنظمات.

3- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي.

4- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات.

كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

1- مجتمع الدراسة اعتمدت على موظفين بالمحكمة (قطاع العدالة)

2- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، وأن كان هناك بعض التشابه الجزئي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية استفادت مما سبقها من دراسات حيث:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المذكورة في الوصول إلى الصياغة دقيقة للعنوان

البحثي الموسوم ب" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين محكمة بوسعادة قطاع العدالة.

- استفادت الدراسة الحالية من ما سبقها في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة (الأولى أم الخير قوراح - والثانية سمير عماري) في إثراء الجانب

النظري وصياغة أدوات الدراسة.



وقد تم تقسيم عناصر الدراسة إلى جانبين كما يلي:

الجانب النظري:

والذي شمل فصلين وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ويضم ثلاثة مباحث : المبحث الأول ماهية الادارة الالكترونية ، نشأة، تعريف ، السمات، وظائفها ،أهميتها ، عناصرها ومتطلباتها ونظريات الإدارة الالكترونية والمعوقات وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الأداء الوظيفي : تعريفه وأهميته وخصائصه ، مكوناته ومحدداته، والعوامل المؤثرة في الأداء اما المبحث الثالث فتم التطرق الى تحسين الأداء الوظيفي ،تعريف تقييم الأداء الوظيفي ،مبررات تقييم الأداء وآلياته اهداف تقييم الأداء الوظيفي وسائل تقييم الأداء وأساليبه، مظاهر ضعف الأداء وطرق تحسينه ، مكانة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتمثل في: دراسة ميدانية محكمة بوسعادة ولاية المسيلة . حيث تم التطرق فيه إلى: للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني خصص لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) .

أما المبحث الرابع فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة
الإلكترونية والأداء الوظيفي





إن التطور الذي تشهده المجتمعات المتقدمة جعل التقدم الوظيفي والإداري حتمية لا بد منها، ومطلباً ملحا لتلك المجتمعات ما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية، ما استوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمين من أجل مسايرة هذه التحولات التكنولوجية، وقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات على الجانب البشري والتقني والإداري، فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية، ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية وإخضاعها لكافة التدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الإلكترونية، فبين الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري، والتوجه نحو نفق التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وبين تنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي.



المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية وتعريفها

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

تعود أولى تجارب الإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانيات في الدول الإسكندنافية، تمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز أطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، وكان الهدف من تطبيقها الوصول والاطلاع على المعلومات بواسطة استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة آنذاك، من أجل تلبية حاجات سكان القرى البعيدة عن المدن في الحصول على بعض الخدمات، وأطلق على مثل هذه المبادرات: المراكز البعيدة، أو الأكواخ البعيدة، أو المجتمعات البعيدة .

وفي سنة 1989 واعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدنمرك، تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر 2 للإلكترونية حيث قد أنشئ " مضيف مانشستر " بوصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، كما تبنى مجلس لندن مشروع بوننيل " الاتصالات البعيدة التقنية " الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بالوسائل الإلكترونية والوصول عن بعد لمصادر وقواعد البيانات.

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية من خلال مشروع تبنته هيئة البريد المركزي، ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف الدول، كما تبنتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية على سبيل المثال بإطلاق مبادرة " أوربا الإلكترونية " بمدينة لاشبونا بالبرتغال سنة 2000، والتي هدفت بالأساس إلى إتاحة فرص الوصول السهل والسريع ولكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة العامة مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات¹.

¹ - العواملة ونائل عبد الحفيظ: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2002، ص 151 ،



بالرجوع الوطن العربي بادرت حكومة إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجيا (سميت مدينة دبي للإنترنت) وكان ذلك على اثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية 2001، ثم الكويت وانتقلت بعد ذلك بصورة جزئية إلى مصر، سعودية قطر، لبنان، اليمن المغرب الأردن، عمان، تونس الجزائر (من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية، 2013).

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية.

لقد اختلفت وتباينت التعريفات بخصوص الإدارة الإلكترونية وذلك بسبب تعدد وجهات النظر ومنطلقات الباحثين والمفكرين المختصين بالجانب الإداري. وقبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية نرجع أولاً على تعريف الإدارة.

1- لغة: تعني الإحاطة، أدار الرأي والأمر أي أحاط به.¹

وتعرف الإدارة: "عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة".²

2- اصطلاحاً:

"هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها".³

وتعرف بأنها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات للتحول بالعمل الإداري اليدوي إلى أعمال بواسطة التقنيات الرقمية".⁴

وتعرف أيضاً: "هي استعمال الوسائل والتقنيات التكنولوجية بكل ما تقتضيه الممارسة أو الإجراءات أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور الغير إدارية".⁵

¹ - أحمد مختار: معجم اللغة العربية، ط1، مجلد أول، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص1539 .

² - طلعت إبراهيم لظفي: علم اجتماع التنظيم، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 57 .

³ - السالمي علاء الدين عبد الرزاق : الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32 .

⁴ - طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر، مصر، ص 28.

⁵ - محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوشي: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص10.



ويعرفها نجم عبود نجم: "على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة".¹

عرفها علي حسن باكير: "بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أكثر للمؤسسات وزبائنهما مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية من أجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة".²

المطلب الثاني: سمات الإدارة الإلكترونية ووظائفها.

الفرع الأول: سمات الإدارة الإلكترونية:

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرار والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بسمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات، ومن هذه السمات ما يلي:

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.
- تنفيذ العمليات الإدارية والتنظيمية الإلكترونية.
- انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية.
- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات.
- زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.
- الاستفادة من النظم الغير تقليدية في دعم تطوير العمليات الإدارية.

¹ - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، والوظائف)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

² - علي حسن باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية - الأفق والمعوقات، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006، ص 21.



- استخدام الأنظمة الإلكترونيّة مثل أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها¹.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونيّة

يمكن القول بان وظائف الإدارة الإلكترونيّة تشمل:

1- التخطيط الإلكتروني:

التخطيط يعد أول الوظائف الإدارية، ويعرف بأنه اتخاذ قرار حاضر لأنشطة المستقبل، أو اختيار بديل مناسب بين عدة بدائل تكون مناسبة لأهداف المستقبل، فالتخطيط التقليدي والإلكتروني هو تخطيط من أعلى لأسفل ويتم عمل الخطط لتنفيذها في المستقبل، في حين ان التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي متداخل وهو عملية ديناميكية مرنة لتحقيق الأهداف الآنية وقصيرة المدى معتمدا على المعلومات الرقمية المتوفرة.

2- التنظيم الإلكتروني:

وهو تنظيم الأنشطة بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة معتمدا على التنظيم المصنوعي والتنظيم القائم على الفرق والوحدات والسلطات الاستشارية والوحدات التي تدار ذاتيا، وللوائح والسياسات المرنة وتعدد مراكز السلطة².

3- الرقابة الإلكترونيّة:

إذا كانت الرقابة التقليديّة تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الإلكترونيّة تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخليّة، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما إنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، الموردین، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق

¹ - محمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونيّة وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربي للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص19-20

² - عبد الله سليمان العمار: الإدارة الإلكترونيّة والتحول الإلكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنيّة، الرياض، 2008، ص 204.



الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستخدمين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.

4- القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى أنواع ثلاثة :

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

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

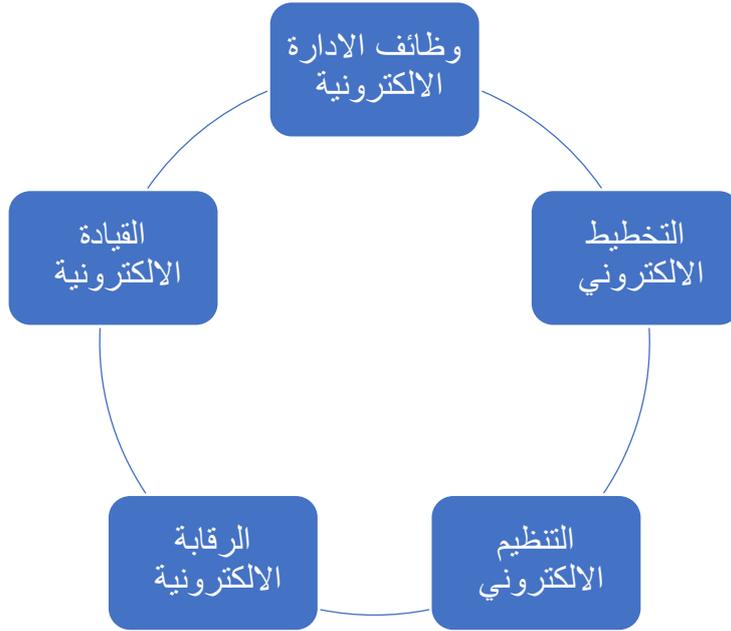
- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المغامرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة².

¹ - عيان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د)، علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2016، ص 82.

² - عيان عبد القادر: المرجع السابق، ص 83.



الشكل رقم 01: يوضح وظائف الإدارة الإلكترونيّة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونيّة.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونيّة

بعد تطور نظم المعلومات والاتصالات واكتساح التكنولوجيا لجميع المجالات، أصبحت الإدارة الإلكترونيّة تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية وتتجلى أهميتها فيما يلي¹:

- تحسين الإدارة الإلكترونيّة للخدمات وتبسيط إجراءاتها.
- تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة.
- تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
- تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك.
- أتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة.
- تسهم الإدارة الإلكترونيّة في القضاء على التعامل الورقي.

¹ - بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999، ص164



- تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة.
- إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين.
- تسهم في إجراء تحسينات وتعديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية.
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة¹.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسة للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن الإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر من الأهمية والأولية:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بإحدى العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في العامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر وثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء تأثير عامل الزمان كفكرة الصيف وشتاء لم تعد موجودة، وفكرة اخذ العطل أو إجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 73 .



- إلغاء عامل المكان لأنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والخطاب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو، والشبكة الإلكترونية.

- إعادة محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة للزمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن نجاح أي إدارة الكترونية في مؤسسة لا يحدث إلا بتوفر عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ومن أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص ويمكن إجمال عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1-العنصر التقني: وتتجلى العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية فالآتي:

أ-عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب من أجهزة وطابعات.

ب- البرمجيات: برامج إدارة النظام ونظم إدارة الشبكة وبرامج التطبيقات سواء العامة أو الخاصة، وبرامج التجارة الإلكترونية

ج- الشبكات: وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنيت والأنترانت وشبكة الأكسترانت.

2-العنصر البشري: يعتبر هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقوم صناع المعرفة مثل الخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة.²

3-الضوابط الحاكمة: إن تطبيق أي قرار أو منهجية جديدة يخضع لاعتبارات وفهم المجتمع الذي سيتم تطبيقه فيه، وذلك حتى لا تتم مقاومته وبالتالي كان لابد قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية إن تتم مراعاة ثوابت المجتمع، وهذه الثوابت تشمل ما يلي:³

-الدين: يمثل أساس التعامل في كل منظومة من منظومات الحياة.

¹ - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011، ص 69-70.

² - ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 23-27 .

³ -قوفل محمود حسن: الحكومة العربية الإلكترونية، ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، عمان، 2003، ص 9 .



-القانون: من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي.

-الثقافة: تقوم بدور حيوي فعال في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه.

بالإضافة إلى عمر وحجم وتكوين المجتمع، فكلها ثوابت خاصة بالمجتمع وهي تميز كل مجتمع عن الآخر ما يؤكد ضرورة مراعاتها قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- الأنظمة: وتشتمل الأنظمة على:

أ- الأنظمة والتشريعات: وتتمثل في الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الإلكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة .

ب- الأنظمة القاعدية: وهي العوامل التي تمثل قاعدة لبناء مشروع الإدارة الإلكترونية، وتشمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فهي تلعب دور كبير في تحديد نمط الإدارة الإلكترونية وكيفية عملها ومتطلباتها كل هذه العناصر المذكورة تعد أساسا مهما لتطبيق أو الوصول إلى إدارة إلكترونية ناجحة تحقق الأهداف المنشودة لكل مؤسسة¹.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير عديد من المتطلبات اللازمة له، من مستلزمات مادية ومالية وتنظيمية وبرمجية، كما أنه لا بد من تكوين صورة متكاملة وتقييما دقيقا وشاملا للواقع، من حيث توفر تكنولوجيات المعلومات التحتية المناسبة للموارد البشرية، والدعم المالي اللازم، للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية.

كما ان الوصول لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برامج استراتيجية متكاملة وشاملة، لإعادة هندسة عمليات وأعمال الإدارة فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الأنترنت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتدعمه².

¹ - أبو معايش ويحي محمد: الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، 2004، ص135.

² - محمد حسن مقني: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها ، المجلة العربية، العدد 79 ، الرياض، السعودية، 2004 م، ص13



وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في¹:

- متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

- المتطلبات المالية والمتطلبات التشريعية.

- متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

كما يذكر "العلاق" عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي²:

- متطلبات إدارية.

- متطلبات بشرية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات عديد المتطلبات تتمثل في³:

- وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي⁴:

1- المتطلبات الإدارية: ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.

2- المتطلبات التقنية: يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودفنها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها، وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003 م، ص 01.

² - سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 11

³ - شاهين وبها، العولمة والتجارة الإلكترونية، ط2، دار الفاروق الحديثة، مصر، 2000 م، ص 13 .

⁴ - ياسين، سعد غالب: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017، ص 25.



3- **المتطلبات البشرية:** العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

4- **المتطلبات الأمنية:** على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

5- **المتطلبات المادية:** ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

المطلب الخامس: نظريات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: نظريات الإدارة الإلكترونية

1- نظرية الإدارة المعاصرة:

ومن أهم النظريات المعاصرة في هذا المجال:

أ- نظرية النظم:

لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات، بل اهتمت أيضا بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها، لقد اعتبر رواد هذه النظرية المؤسسة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة، التي تشكل بدورها نظم عمل المؤسسة واعتبر هؤلاء الرواد النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تعمل ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة للمنظمة وأن تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، وان الحالة المعاكسة لذلك تجعل ذلك النظام معرضا للانهايار.

لقد انقسمت نظرية النظم إلى قسمين:¹

-النظم المغلقة:

يستند هذا النظام إلى مبدأ امتلاك المنظمة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر وهذا طبعا ما لم نره إلا نادرا إذا لم نقل أنه لا وجود لهذا النظام في الواقع العملي

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص36.



- النظم المفتوحة:

وهذا النظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها، لكي تبقى وتستمر وفي الحقيقة شبه ثابتة لان المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار موارده وحاجه أسواقه وعناصر إنتاجيته يسمح بهذا النظام المفتوح للمؤسسات بالحصول على طاقات جديدة من محيطها كمدخولات ومعلومات مرتدة لمواجهة متطلبات استمرار وصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل من هذا النظام وسيلة لإظهار أهمية المؤسسة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته.

(ب) - النظرية الموقفية:

موقفها على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات حسب شروط تحققها، لذلك حملت هذه النظرية شعار حسب أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية هي مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة.¹

(2) - نظرية النسق الاجتماعي:

يعتبر هذا النظام امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذلك في نظريته إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة، وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي. ويهتم هذا المدخل بأهمية تحليل المؤثرات التكنولوجية وتوضيح مدى آثارها على البناءات التنظيمية ووجود القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلاءم طبيعة التغير العام في التنظيمات المجتمعة ككل.²

كما تعتبر دراسة بلونر وهو أحد رواد هذه النظرية، في تأثير التكنولوجيا على التنظيم، من أهم المحاولات في علم الاجتماع التنظيم الصناعي، فكان يرى أن ما يميز إي نوع من الصناعة هو إنما نمط التكنولوجيا المستخدمة.

وأكد بلونر الدور الإيجابي على تنظيم الإنتاج والخدمات.... وكذلك تأثيرها على حرية

الأفراد.

¹ - موسى خليل: المرجع السابق، ص ص 36-37.

² - رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، د ط، 2006، ص 142 .



أما برنز وستولكر فقد اهتمتا بدراسة اثر المحيط والبيئة على سير العمل في 20 شركة بريطانية وخلصا بان المنظمة تتأثر بالعوامل المناخية المحيطة بها، وهذا التأثر يقاس بمعدل التغير التكنولوجي والسوق والمشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة لا تظهر إلا عندما تتبنى هذه المنظمات نسبة تتماشى والمحيط الذي تتواجد فيه.

ومما سبق التطرق إليه، يتبين لنا أن نظرية النسق السوسيو- فني ركزت على محاولة تقديم ربط بين العلاقات الإنسانية، والأبعاد التكنولوجية، وتأثير التكنولوجيا على التنظيم خاصة فيما يتعلق بالصناعة التي تتبع نمط التكنولوجيا في أدائها، وتذهب هذه النظرية إلى اعتبارات أن التنظيم يتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة وهذا التغير يقاس بمعدل التغير التكنولوجي.

ومن خلال استبدالنا لمصطلح التكنولوجيا بالإدارة الإلكترونية، ونكشف صحة ما ذهب إليه أصحاب هذه النظرية حيث تغير أسلوب عمل التنظيم وأصبح يركز على أسلوب العمل المتخصص في مهام معينة عبر الوحدات والمصالح المستخدمة للعمل الإلكتروني، حيث أثرت الإدارة الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية السائدة، وكلما كانت وسائل العمل تحقق الاختصار في الجهد والتعب، وكلما زاد تحفيز العمال للعمل، وتطوير أسلوب أدائهم في ظل التقنيات المستخدمة، كما تساعد الإدارة الإلكترونية على توفير معايير المفاضلة عند اتخاذ القرارات الطارئة وتفويض السلطة.

(3) - نظرية الإدارة الكمية:

استندت هذه النظرية إلى الطرق العلمية إلى تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل السبل والوسائل وقل الأخطاء الإنسانية والتقنية واستخدمت بذلك البحوث والعمليات والخطط والعلوم الرياضية والفيزياء، وهذا ما استخدمه بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية كما ساعدتهم على اتخاذ القرارات العسكرية، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلمية في المجالات العسكرية بل تعداها إلى مؤسسات الأعمال والتجارة بل وساهمت في ظهور نظرية الإدارة الكمية، اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات والإحصاء والمعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات وتنفتح إلى¹:

- العلم الإداري: يعتمد هذا العلم على استعمال موديلات رياضية والبيانات والجدول واتخاذ قرارات إدارية والنوعية، وهذه هي علميا خصائص بحوث العمليات الحديثة .

¹ - موسى خليل، المرجع السابق، ص37.



- إدارة الإنتاج: تهتم هذه الإدارة بمسؤولية واختصاصات إنتاج وتوزيع سلع وخدمات والمؤسسات بالإضافة إلى مراقبة المخزن، جداول الأعمال، تخطيط الإنتاج وتوزيعه، تحديد مكان إنتاج ومراقبته ونوعيته.

- إدارة المعلوماتية: تعني هذه الإدارة بشكل أساسي باستخدام أجهزة المعلوماتية (الكمبيوتر) الإدارية في المؤسسة، إضافة إلى مساعدة الإدارة على تبادل المعلومات والمراسلة بالسرعة والدقة التي يحتاجها النشاط الإنتاجي واتخاذ قرارات إدارية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بين المسلمات أن أي مشروع يقام بصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من وإيجابياتها.
- أمن المعلومات وتأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات إلى المستفيدين.¹
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد كبيرين.²
- _ غياب التشريعات التي تنظم وتعاقب على عمليات تخريب واختراق برامج الإدارة الإلكترونية.

¹ - محمد سمير احمد : الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،ط1، 2009، ص 73-74 .

² مداخلة واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائري قطاع العدالة أنموذجاً د .هدفي العيد جامعة برج بوعرييج



الجدول رقم (01): المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة لإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية	شبكة الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال امثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف .	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف	إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
الوثوقية	اقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية البيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
الجودة	جودة اقل	جودة عالية جدا

المصدر: ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة
مكملة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 31 .



المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يهتم كثيراً المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبناء عليها تتخذ الإجراءات اللازمة، من هنا جاءت أهمية دراسة الموضوع وسنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف الأداء، وسنتطرق إلى البعض منها:

تعريف 01: الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة¹.

تعريف 02: ويرى آخر بأنه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"².

تعريف 03: ويذهب آخر إلى أنه "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة"³.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء: الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه.

1- أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بان الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.⁴

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004، ص 3

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 10

⁴ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96



كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا و تجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، إما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.¹

2- خصائص الأداء الوظيفي

"الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين"

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الإنسان هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.²

¹ - وائل محمد صبيحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40

² - إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 140



المطلب الثالث: مكونات الأداء

إذا كان ولا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته.

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم الأعمال وتصمم هيكل الأجور والحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى:

1- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف.

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل : وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة .

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه : في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، وأن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 332-333



ج- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء : (أو بتغيير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج والقيام بمهمة الإصلاح، وقد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، وكذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط والتسيير ورسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها .

ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغييره يتغير الأداء إلى :

- متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل : الإضاءة، الضوضاء، التهوية،
- متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- متغيرات تاريخية : كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء،....
- متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

2- تحديد الارتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم العمل ككل.

فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة¹.

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة وتجميعها في مهام هما:

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 333-348



- تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة.

- تصنيف الأنشطة وقف ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة.

وباستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، وهذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

- تكامل المهام التي يحتويها العمل.
- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام.
- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي.¹

3- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية ووجدانية.²

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجعه "بورتر ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 348-349

² - المرجع نفسه. ص 335



1- الجهد المبذول:

يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فيقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (مادياً أو معنوياً) فطموح الفرد في الترقية والتقدير والاعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

2- قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة:

التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وهي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة وثقة في إمكانية إتقان وأداء عمل معين تدفعه إلى مزاوله أي نشاط وأياً كان نوعه ويجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وما هو جاري حوله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من أساسيات وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية: **الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك**¹.

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره الوظيفي.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 65-66



ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه كما في الشكل، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكامن قوة ومكامن ضعف أدائهم، وهي عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير وأدوات واضحة وعلمية، لكي تحظى بقبول الأفراد.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة، لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم "وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، لم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلا في أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.²

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 211

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 294



المقصود بتقييم الأداء الوظيفي: "قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه.¹

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".²

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة ضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجيات العمل وأسلوب المنظمة ككل، كما نجد أن " عملية تقييم الأداء تعد - استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق وجماعات العمل".

نستنتج أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة زمنية من الزمن.³

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وأهميته

1- أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي:⁴

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

¹ - منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية، العدد 19، ديسمبر، السعودية، 1997، ص 113

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص 123

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل، ط 1، 2005، ص 363

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006، ص 209-210



ب- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

ج- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار .

2- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه العوامل:

- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغيير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي.

- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، ونوعية العملاء.

- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته .

- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين .



المطلب الثالث: مبررات تقييم الأداء وآلياته

1- مبررات تقييم الأداء:

يفترض علينا لمعرفة مبررات تقييم الأداء طرح السؤال التالي: لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات؟ إن الإجابة عن هذا السؤال توضح لنا مدى فائدة التقييم، ويمكن أن نقسم هذه الإجابة إلى شقين هما: آثار تقييم الأداء الإيجابية، ومجالات استخدام نتائج التقييم .

أ- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء :

وتتمثل في الفوائد التالية:¹

- يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية في المنظمة، وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً.

- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام وتقدير من قبل المنظمة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية .

- إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل الدوران في العمل .

- تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، وكذا ورفع مستواهم القيادي .

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل،..)، وذلك أمام النقابات العمالية وغيرها.

- تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات والنصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر .

¹ - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق. ص 374



- يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء ومرؤوسيه، والذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة .

كما يفيد تقييم الأداء في أنه:¹

- يبين الفرد الذي يستحق الترقية
- يبرر منح العلاوات
- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، والذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، والذي يتم الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها :

- **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

* عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل .

* توضح نتائج التقييم ضعف الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها وحجمها.

- **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات وقدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004



- **تقييم الاستقطاب والاختيار:** تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد.¹

- **تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية وتقييمها:** تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف والقوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على أساسها ماهية ونوعية برامج التكوين التي تحتاجها. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي تقيم على أساسه هذه البرامج .

- **تحديد الحوافز التشجيعية :** من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد - يعمل في المنظمة- في إنجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز .

- **إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يتم تسريحه ويستغنى عنه.

- **النقل الوظيفي :** تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة ومعيّاراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم .

2- آليات تقييم الأداء:

يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي²:

- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية، الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.

- تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 374-378

² - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 365-366



- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة، ليتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء.
- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.
- يضع المقيمين تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية رجعية، ترفع التقارير إلي إدارة الموارد البشرية للاطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للاطلاع علي مستوى أدائه.
- يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم، لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم. يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة تطوير الأداء:
- أ- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
- ب- يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.
- ج- بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.
- عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الإيجابية على:
- أ- ارتفاع إنتاجية العمل .
- ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- ج- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.
- إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير واستثارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها¹

¹ - عمر وصفى عقيلي، المرجع السابق. ص 365-366



المطلب الرابع: وسائل تقييم الأداء وأساليبه

1- وسائل تقييم الأداء:

إن سلوك الأداء أيّاً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهد الخارجية محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية .

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل .

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة

وستنطلق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1-1- الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية

عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.¹

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين

في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد علي رصد البيانات المطلوبة .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكات ذات الطابع

الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن

طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة

المشاهدة.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 340



وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لا تضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.¹

1-2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها والمقابلة تحتوى على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي .
- المواجهة بين الباحث والمبحوث.
- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.²

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين ،تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرصادها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة.

ومن خصوصيات القائم بالملاحظة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته .
ومن أساسيات نجاح المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة .كإحاطته بأهداف الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال ،كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث .

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 340-341

² - ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص 195-



وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة والفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها. وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها وبفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة. ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدربين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع. فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقائها عن طرق الاستبيان مثلا.

1-3- الاستقصاء:

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوى علي بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملاءمة الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لابد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض ومعالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد. **ونعنى بالاستبيان المفتوح:** أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المجيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة وواسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات. **أما طريقة الاستبيان المقيد:** وفيه تحتوى الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المجيب لهذا الاستبيان.²

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 345-346.

² - رشيد شمشيم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50



هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

- لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير والتي يغلب عليها الطابع العقلي والابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا وأعمال البحوث.

- نقص الوعي والتعاون من جانب المستقصى منهم، ومدى قدرة فهم واستيعاب المطلوب منهم من بيانات، ولعله يدخل عامل الخبرة لملاً الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.¹

2- أساليب تقييم الأداء: تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية وذاتية

2-1- أساليب القياس الموضوعية للأداء:

أ- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس : عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، وبالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء: قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، وصعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... إلخ²

ج- كمية وجود الناتج معاً: يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة. فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس السابقة.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 341-345

² - المرجع نفسه. ص 364-373



2-2- أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء:

بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات وصعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، وهي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية. وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- **المقاييس التدريجية:** توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب- **المقاييس الترتيبية أو المقارنة:** تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹
طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- **القوائم السلوكية كمقياس للأداء:** في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.²

وتندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثر بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 374-383

² - المرجع نفسه. ص 386-393



وتهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، وهذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد.

طريقة القوائم: وتقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وعلى أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملت القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبند القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الاختيار الإجباري: هو وسيلة احتكام والعودة إلى معدلات أداء ثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. والاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.¹

المطلب الخامس: مظاهر ضعف الأداء وطرق تحسينه

1- مظاهر ضعف الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، ومن هنا نبدأ في تحديد مظاهر ضعف الأداءات، والتي يمكن أن نعددها في النقاط التالية:²

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق. ص 377-382

² - عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الاطلاع 2022/10/10، على الموقع:



2- عملية تحسين الأداء:

2-1- مفهوم عملية تحسين الأداء:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

2-2- خطوات عملية تحسين الأداء

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.



الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء¹. ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:²

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز. وضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

2-3- أساسيات تحسين الأداء:

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات

الأساسية التالية:³

- حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

- طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.

- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.

- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.

- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

- يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.

- حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

¹ - عبد الجليل الشومرة، المرجع السابق.

² - عبد الجليل الشومرة، المرجع السابق.

³ - المرجع نفسه.



المطلب السادس: مكانة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي

اصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:¹

1-6 اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها علي تحسين الاداء الوظيفي.

المقصود باجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخادمت وملحقاتها ويتكون من الاجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والاخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين اساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.
- ولعتاد الحاسوب اثر على الاداء الوظيفي من خلال:
- تسهيل الاداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الاداء وضمان الجودة.

- تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الاداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية - يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن وذلك من شأنه ان يسهم في تحسين الأداء الوظيفي الى حد كبير.

2-6 الشبكات وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي

وهي مجموعة من الحاسبات تتظم معا وتتربط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والافكار والآراء....

ولشبكات دور في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الاوامر، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة.

- تحسين فعالية الاداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

¹ مذكرة ماستر دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة ولاية منتدبة أولاد جلال) من اعداد الطالب جهرة حمزة



- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة ايام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، او ذاك بمعنى ان هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي¹.

3-6 البرمجيات واثرها في تحسين الاداء الوظيفي

- البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الافضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسيير أنشطتها.
- وللبرمجيات تأثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال :
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال، مما يؤدي الى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة باقل جهد.
- ان توفر برامج متطورة في المنظمة من اجل العمل الاداري يؤدي الى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- ان توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات الى ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات.
- تقليل الاخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود باداء جيد للموظفين.

¹ مذكرة ماستر دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي نفس المرجع السابق ص49



خلاصة:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المؤسسات أو المنظمات تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، والذي انعكس على الإدارات وأصبح لزاماً من خلاله التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الإلكترونية الحديثة، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا، ولإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في حال تطبيقها تجعل من المنظمة تمضي قدماً في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة، كما إن الإدارة الإلكترونية أضفت على وظائف الإدارة الطابع الإلكتروني الذي يعتمد على الحاسبات الآلية وشبكات الأنترنت، إلا أن ذلك يتطلب تعليم وتدريب متخصص للعاملين من أجل معرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ولتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات عديد المعوقات التي تصعب من مهمة تطبيق هذه التقنية الحديثة، واختلفت هذه المعوقات بين ما هي تنظيمية وأخرى تقنية ومالية ومعوقات بشرية ينبغي على المؤسسة السعي والعمل من أجل مواجهة هذه المعوقات والوصول إلى تطبيق صحيح وفعال للإدارة الإلكترونية يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى بتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال رفع أدائهم سعياً منها لإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتربطة من تخطيط وتوجيه، وتشخيص وتقييم وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية بمحكمة

بوسعادة بالمسييلة





تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين بقطاع العدالة -دراسة ميدانية بمحكمة بوسعادة-، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة. وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، خصص الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني خصص لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها. ويتطرق المبحث الثالث إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة). أما المبحث الرابع فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (محكمة بوسعادة)

سنستعرض في هذا المبحث إلى تعريف المحكمة الابتدائية واختصاصاتها ثم إلى مختلف

الأقسام التي تتشكل منها:

المطلب الأول: تعريف المحكمة

تعتبر المحكمة قاعدة الهرم القضائي لأنها أول جهة قضائية تعرض عليها أغلب المنازعات وتنص المادة الأولى من قانون الإجراءات المدنية على أن المحاكم هي الجهات القضائية الخاصة بالقانون العام وبذلك لم تعد توجد أجهزة قضائية متعددة على مستوى الدرجة الأولى. ولا يخرج من دائرة اختصاصها نوعيا سوى القضايا التي استثناها المشرع، فعهد أمر الفصل فيها إلى جهات قضائية أخرى كما لو تعلق الأمر بالمنازعات الإدارية، فوفقا للمادة 07 من قانون الإجراءات المدنية يختص بالنظر فيها المحاكم الإدارية.

المطلب الثاني: اختصاصات المحكمة

1- الاختصاص النوعي:

تفصل المحاكم في جميع القضايا المدنية، التجارية، الاجتماعية (العمالية)، العقارية الاستيعالية وقضايا الأحوال الشخصية، باستثناء القضايا الإدارية. وتختص محكمة مقر المجلس بالفصل دون سواها في القضايا التالية:

- الحجز العقاري وحجز السفن والطائرات وبيعها.

- تنفيذ الأحكام الأجنبية.

- معاشات التقاعد وحوادث العمل والأمراض المهنية.

- الإفلاس والتسوية القضائية.

- بيع المحلات التجارية المرهونة.

- الاختصاص المحلي أو الإقليمي

أولا: القاعدة العامة: يحدد اختصاص المحكمة محليا أو إقليميا بمكان إقامة أو موطن المدعي عليه فالاختصاص.

ثانيا: الاستثناءات: يحدد اختصاص المحكمة ب:

- الدعاوى العقارية: مكان العقار.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

- دعاوى الأحوال الشخصية: المسكن الزوجي، مكان ممارسة الحضانة، أو موطن الدائن بالنفقة... إلخ

- دعاوى الشركات: مكان وجود المقر الاجتماعي.

- الدعاوى الأخرى: مكان إبرام العقود، مكان تنفيذ الأشغال مع الإشارة إلى أن الاختصاص المحلي مقرر لمصلحة الأطراف ويجوز عدم التمسك به والاتفاق على مخالفته .

المطلب الثالث: أقسام المحكمة

الفرع الأول: الأقسام المدنية

وتشمل الأقسام المدنية القسم المدني، قسم شؤون الأسرة، القسم الاستعجالي، القسم العقاري، القسم الاجتماعي، القسم التجاري والبحري، وتتشكل الجلسة لكل قسم من قاضي وأمين ضبط. أولاً: القسم المدني: يفصل في النزاعات ذات الطابع المدني المحض فهو في القضايا المتعلقة بالحقوق العينية العقارية، والمنازعات المتعلقة بالإيجار، المنازعات الناتجة عن المسؤولية العقدية المترتبة عن عقد البيع والإيجار والشركة والتأمين أو الرهن وبصفة عامة كل ما ينطوي تحت أحكام القانون المدني.

ثانياً: قسم شؤون الأسرة: يفصل في النزاعات الناتجة عن تطبيق القانون رقم 11/84 المؤرخ في 19 جوان 1984 المتعلق بقانون الأسرة فهذا القسم يفصل في النزاعات المتعلقة بقضايا الأسرة (زواج، رجوع، طلاق، حضانة، نفقة، لإثبات النسب)

- الميراث

- الوصية والهبة... إلخ وغير هذه المنازعات المتعلقة بقانون الأسرة.

ثالثاً: القسم الاستعجالي: يختص بالفصل في:

- القضايا المستعجلة (وقف أشغال البناء، منح النفقة المؤقتة... إلخ)

- توقيع الحراسة القضائية.

- البث في إشكالات التنفيذ.

رابعاً: القسم العقاري: خصص هذا القسم بموجب القرار المؤرخ في 11 أفريل عن القسم المدني

ويختص بالنظر في المنازعات المتعلقة بالقضايا:

- التصرف في العقارات (البيع، الهبة أو التنازل).

- قسمة العقارين الورثة أو الشركات على الشيوخ.



- استغلال العقار وحقوق الإنفاق.

- الحيازة والتقاعد.

خامسا: القسم الاجتماعي: يفصل هذا القسم في القضايا العمالية وقضايا الضمان الاجتماعي لا سيما:

- التسريح التعسفي.

- الأجور، كشف الرواتب، المنح.

- شهادات العمل.

- حوادث العمل والأمراض المهنية...إلخ.

سادسا: القسم التجاري: نظم هذا القسم بموجب المرسوم رقم 163/66 المؤرخ في 08 جوان 1966 ويختص هذا القسم بما يلي:

- المنازعات التجارية سواء ما تعلق بفئة التجار أو المتعلقة بالأعمال التجارية .

- المنازعات الخاصة بالشركات التجارية.

- يفصل في كل المنازعات المترتبة عن الأعمال التجارية طبقا للمادة من القانون التجاري .

الفرع الثاني: الأقسام الجزائية: وتشمل:

أولا: قسم الجنج: ويختص هذا القسم بالفصل في قضايا الجنج من قاضي ووكيل جمهورية وأمين ضبط، وتكون عقوبة الجنج من شهرين حبس إلى خمس سنوات حبس وأكثر من 2000 دج غرامة.

ثانيا: قسم المخالفات:

ويختص هذا القسم بالنظر في قضايا المخالفات التي تتراوح العقوبة فيها من يوم واحد حبس إلى شهرين حبس ومن 20 دج إلى 2000 دج غرامة.

وتتشكل الجلسة في قضايا الجنج من قاضي ووكيل جمهورية.

ثالثا: قسم الأحداث:

يفصل هذا القسم في الاتهامات الموجهة للأحداث أقل من 18 سنة وقت ارتكاب الجريمة (المادة 442، 443 من ق.إ.م) وتتكون من قاضي وسادة محلفين لهما اهتمامات بفئة الأحداث بحكم عملهما .



المطلب الرابع: تشكيل هيئة حكم المحكمة والأعمال القضائية

بموجب القانون العضوي رقم 11/05 المؤرخ في 17/07/2005 المتعلق بالتنظيم القضائي فإن المحاكم تتشكل من الرئيس ونائبه وقضاة وقاضي تحقيق أو أكثر وقاضي الأحداث أو أكثر ووكيل الجمهورية ووكلاء مساعدين وأمانة ضبط.

1- رئيس المحكمة: طبقا للمادة 340 من قانون الإجراءات الجزائية فإنه يجب أن تصدر أحكام المحكمة من القاضي الذي يتأس جميع جلسات الدعوى وإلا كانت باطلة.

ويتمتع رئيس المحكمة بعدة سلطات من أجل ضبط الجلسات وإدارة المرافعات وهي:

• ضبط حسن سير الجلسة وفرض الاحترام الكامل لهيئة المحكمة واتخاذ أي إجراء يراه مناسبا لإظهار الحقيقة.

• الأمر بحضور الشهود وإذا اقتضى الأمر استعمال القوة العمومية لإحضارهم طبقا للمادة 286 ق.إ.ج.

كما يتمتع رئيس المحكمة بصلاحيات يمارسها أثناء إجراء المرافعات وهي:

• الإعلان عن الأطراف والشهود والخبراء.

• التحقق من حضور المتهم وهويته ويعرف بالإجراء الذي رفعت به الدعوى أمامه.

• التحقق من حضور المسؤول المدني والمدعي المدني والشهود أو غيابهم.

• انتداب محامي للمتهم وتلقي أقواله.

• تحديد تاريخ استمرار الجلسة في حالة عدم إنهاء المرافعات أثناء الجلسة نفسها.

• إخطار أطراف الدعوى الحاضرين باليوم الذي سيطبق فيه الحكم.

• إصدار الحكم في جلسة علنية.

2- وكيل الجمهورية: يمثل وكيل الجمهورية النيابة العامة ويساعده في ذلك مساعد وكيل

الجمهورية، حسب المادة 35 ق.إ.ج. ويتمثل اختصاص وكيل الجمهورية فيما يلي:

• تحريك الدعوى العمومية: وتتمثل في الإجراءات الأولية التي يتخذها وكيل الجمهورية بعد ارتكاب الجريمة.

• مباشرة الدعوى العمومية: ويقصد بها رفع الدعوى العمومية إلى جهة التحقيق أو جهة الحكم ومتابعتها لحين صدور الحكم.

تلقي المحاضر والشكاوى والبلاغات وتقرير ما يتخذ بشأنها.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

• إبداء الرأي أمام الجهات القضائية: حيث يمثل وكيل الجمهورية النيابة العامة أمام هذه الجهات ويقدم ما يراه لازماً من طلبات ويطعن في كافة قرارات الجهات القضائية بكافة طرق الطعن ويعمل على تنفيذ قرارات التحقيق وجهات الحكم.

• القبض على الأشخاص والحبس المؤقت: أعطى قانون الإجراءات الجزائية لوكيل الجمهورية سلطات في مجال القبض والحبس المؤقت بالنسبة للجرائم المتلبس بها.

• تقدير حالة الوفاة إذا كانت الوفاة مشتبه فيها لتحديد ما إذا تعلق الأمر بجريمة أو بوفاة طبيعية.

• الإشراف على الضبط القضائي: أعطت المادة 12 من قانون الإجراءات الجزائية سلطة إدارة الضبط القضائي لوكيل الجمهورية داخل دائرة الاختصاص.

3- الضبط القضائي: يتكون الضبط القضائي من ضباط الشرطة القضائية وأعاون الضبط القضائي والموظفون والأعاون المنوط بهم قانوناً بعض مهام الضبط القضائي.

- **ضباط الشرطة القضائية:** ويتسم بهذه الصفة:

أ- ضباط الدرك أيًا كانت درجتهم ومدة خدمتهم في هذه الوظيفة.

ب- ذو الرتب في الدرك وأيًا كانت رتبهم أو مدة خدمتهم.

ج- محافظو الشرطة أيًا كانت مدة خدمتهم.

د- ضباط الشرطة أيًا كانت درجتهم ومدة خدمتهم.

هـ- مفتشوا الأمن الوطني الذين قضوا في خدمتهم بهذه الصفة ثلاث سنوات على الأقل وعينوا بقرار مشترك بين وزير العدل ووزير الداخلية والجماعات المحلية بعد موافقة اللجنة السالفة الذكر.

* رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

* ضباط الصف التابعين للأمن العسكري والمعينين بقرار مشترك عن وزير الدفاع الوطني ووزير العدل.

وتتمثل مهام ضباط الشرطة القضائية:

1- تلقي الشكاوي والبلاغات.

2- التفتيش.

3- إلقاء القبض والوضع تحت النظر.

4- جمع الأدلة.

5- تحرير المحاضر.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية محكمة بوسعادة بالمسيلة

– أعوان الضبط القضائي: ويعد من أعوان الضبط القضائي:

• موظفو مصالح الشرطة وذو الرتب في الدرك الوطني ورجال الدرك ومستخدمو الأمن العسكري الذين ليس لهم صفة ضباط الشرطة القضائية.

ثالثا: الموظفون والأعوان المكلفون ببعض مهام الضبط القضائي وقد حددتهم المادتان 21 و 27 من قانون الإجراءات الجزائية وهم:

- المهندسون والأعوان الفنيون والتقنيون المختصون في الغابات وحماية الأراضي واستصلاحها.
- الموظفون وأعوان الإدارات والمصالح العمومية الذين يباشرون بعض مهام الضبط القضائي التي تناط بهم بموجب قوانين خاصة وفق الأوضاع وفي الحدود المبينة بتلك القوانين.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية المتبعة

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين أداء موظفي قطاع العدالة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على محكمة بوسعادة.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل موظفي العاملين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 40 موظف بمحكمة بوسعادة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسة محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي معرفة علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين أداء الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة.

نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كقياس



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (01) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

تضمنت الاستبانة جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبيان من وجهة نظر المستجوبين يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت Scale Likert (الخماسي)، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول التالية تلخص ما يلي:

الجدول رقم 02 هيكل اقسام الدراسة (اقسام الاستبيان)

عدد فقرات	المحاور	عنوان الجزء	
	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي.	المعلومات الشخصية	الجزء الأول
9	علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين بالمحكمة		الجزء الثاني
11	علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بالمحكمة		الجزء الثالث
11	علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بالمحكمة		الجزء الرابع
31			المجموع الكلي للفقرات

المصدر: من إعداد الطلبة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان وذلك

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03 توزيع درجات المستخدم في الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة

ب- صدق الظاهري للاستبيان تم إعداد الاستبيان بناءً على بعض الدراسات السابقة والجزء النظري من الدراسة، كمرحلة أولى من إعداد الاستبانة، من خلال المحتوى النظري للمفاهيم والبيانات. لقياس مدى معقولية عرضها عن طريق إضافة أو حذف أو تعديل العبارات التي من شأنها إثراء أداة



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

البحث ومدى ملاءمة أداة البحث من حيث المصطلحات والشمولية؛ بالاعتماد على ملاحظات المحكم وتعليماته، قمنا بإجراء التعديلات التي وافق عليها المحكم، وهو ما نعتبره الصدق الواضح للأداة، لذلك تعتبر الأداة فعالة ويمكن قياس فائدتها.

ج- ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نستخدم معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة المكونة من 40 فرد.

الجدول رقم 04 ثبات أداة الاستبيان بواسطة الفاكرونباخ

معايير ألفا كرونباخ	محاور استمارة الاستبيان
0.908	المحور الثاني
0.919	المحور الثالث
0.901	المحور الرابع
0.956	ألفا كرونباخ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل الثبات للمحاور الدراسة مرتفع وأكبر من 0.60 حيث بلغ إجمالي الثبات لفقرات الاستبيان 31 (0.956)، فيما يتراوح ثبات المحاور بين 0.901 كحد أدنى و 0.919 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان على قدر عال جداً من ثبات يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

د- الأدوات الإحصائية:

لقد تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات الواردة في استمارات الاستبيان وتم استخدام الأدوات التالية:
-التكرارات والنسب المئوية.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لعرض متوسطات الدراسة، تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي).

-معامل الاختلاف: المقارنة بين عبارات كل بعد او محور وترتيبها تصاعديا حسب درجة الموافقة عليها وتأثيرها وتوافرها.



الفصل الثاني – الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

- تحليل الانحدار (anova تحليل التباين) البسيط والمتعدد، للتحقق من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تمت صياغة استجابات لها وفق مقياس المتدرج الخماسي لـ "ليكرت" ولبناء الفئات للحكم على المتوسط الحسابي الموزون للاستجابات تم حساب المدى لرموز المقياس الخماسي $4 = 5 - 1$ وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد الفئات ($0.8 = 4 \div 5$)

وبناء على طول الفئة تم بناء فئات الحكم وفقا لما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): فئات الحكم

الفئة	درجة الموافقة
1.00 إلى 1.80	منخفضة جدا
1.81 إلى 2.60	منخفضة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
3.41 إلى 4.20	مرتفعة
4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج

جدول رقم (06): ابعاد مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى ($4 = 5 - 1$)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ($0.80 = 5/4$)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا أتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).



- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).
- و قد قمنا بالإجراءات الآتية:
- إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

جدول رقم (07) لقائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الدكتور عسلي نورالدين	أستاذ محاضر	جامعة م بوضياف المسيلة
الدكتور قروش عيسى	أستاذ محاضر	جامعة م بوضياف المسيلة
الدكتور بركاتي حسين	أستاذ محاضر	جامعة م بوضياف المسيلة
الدكتورة رحمانى سناء	أستاذ محاضر	جامعة م بوضياف المسيلة
الدكتور بن البار موسى	أستاذ محاضر	جامعة م بوضياف المسيلة

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من أربع فقرات وهي الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.
- أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى محورين، كما يوضحه الجدول رقم (02)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.



جدول رقم (08): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة %
1	مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية	08 - 01	08	24.24
2	مدى دافعية العامل في المؤسسة	18 - 09	10	30.30
3	مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل	26 - 19	08	24.24
4	مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة	33 - 27	07	21.21
المجموع	-	33 - 01	33	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية بلغ 08 فقرة بنسبة 24.24 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون مدى دافعية العامل في المؤسسة 10 فقرة بنسبة 30.30% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل 08 فقرة بنسبة 24.24% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الرابع والمعنون مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة 07 فقرة بنسبة 21.21% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.



المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية:

الجدول: رقم (09). توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخصية

النسبة المئوية	التكرار		
%51.2	21	ذكر	الجنس
		أنثى	
%46.3	19		
%100	40	المجموع	
%12.2	5	من 25 إلى 35 سنة	السن
		من 36 إلى 45 سنة	
		من 46 على 55 سنة	
		أكثر من 55 سنة	
%61	25		
%12.2	5		
%12.2	5		
%100	40	المجموع	
%29.3	12	ليسانس	المؤهل العلمي
		ماستر	
		ماجستير	
		دكتوراه	
		أخرى	
%17.1	7		
%2.4	1		
%4.9	2		
%43.9	18		
		المجموع	
%39	16	معاون أمين ضبط	المنصب الوظيفي
		أمين ضبط	
%24.4	10		
%19.5	8		
%4.9	2	مهندس في إلكترونيك	
%4.9	2	مهندس إعلام الي	
%4.9	2	قاضي	
%100	40	المجموع	
%7.3	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		من 5 إلى 10 سنوات	
		من 10 إلى 15 سنة	
		أكبر من 15 سنة	
%26.8	11		
%41.5	17		
%22	9		
%100	40	المجموع	

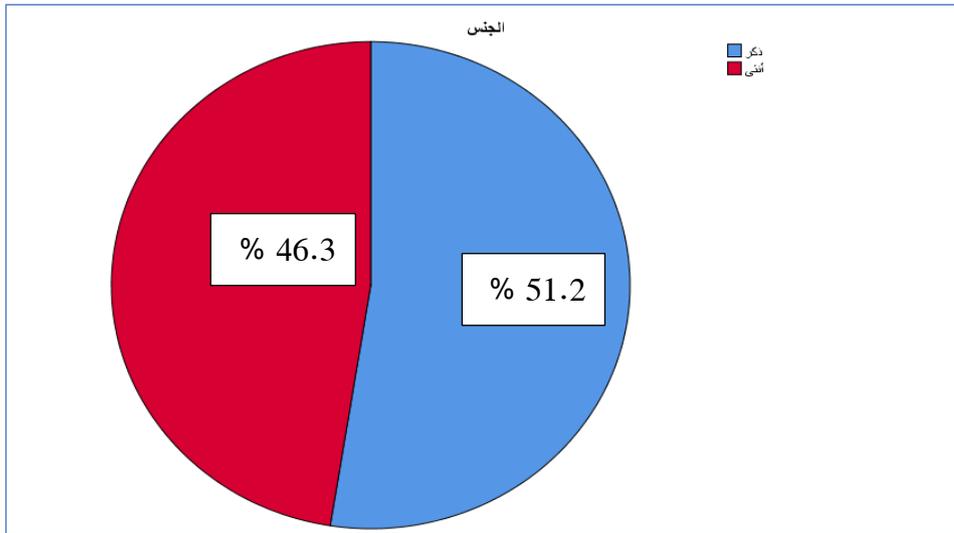
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان والتحليل



أولاً: حسب الجنس

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كالم الجنسين من ذكور وإناث وان نسبة الذكور أكبر من الإناث، حيث كان عدد الذكور 21 ذكر بنسبة 51.2 % وكان عدد الإناث 19 أنثى بنسبة 46.3%.

شكل رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

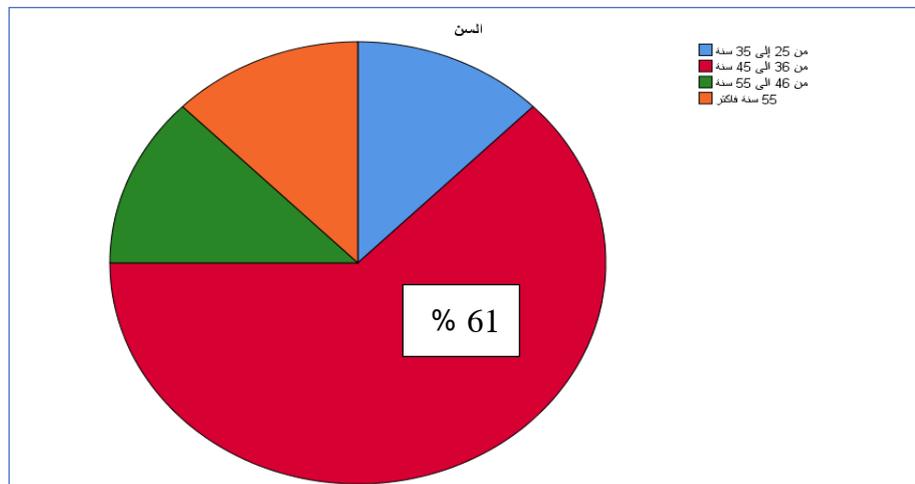


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات والتحليل

ثانياً: حسب السن

من الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتكون أساساً من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 61%، وتليها الفئات الباقية، بنسبة 12.2%.

شكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



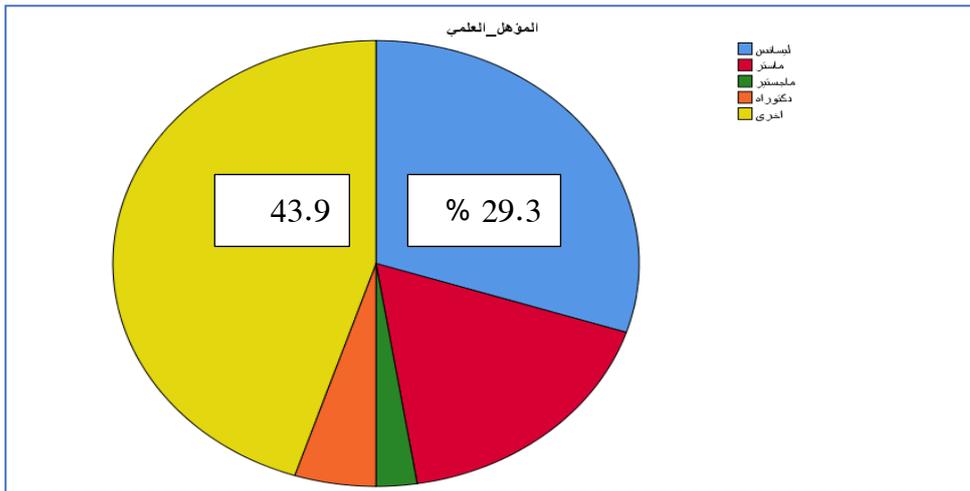
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات والتحليل



ثالثا: حسب المؤهل العلمي

من الجدول نلاحظ أن حاملي شهادات أخرى تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 43.9%، تليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 29.3%، تليها حاملي شهادة الماستر بنسبة 17.2%، ثم تليها حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 4.9% وختاما حاملي شهادة ماجستير بنسبة 2.4%.

شكل رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

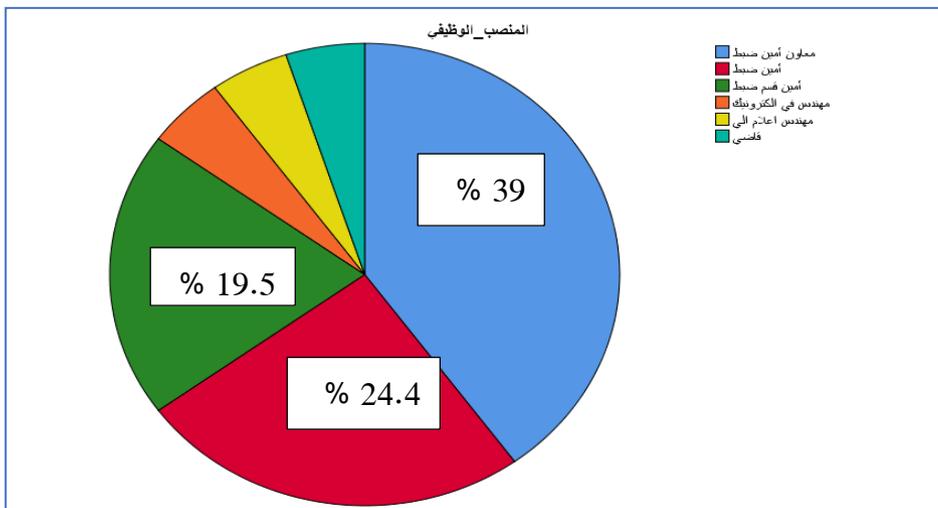


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات والتحليل

رابعا: المنصب الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ أن منصب معاون امين ضبط جاء في المرتبة الأولى بنسبة 39%، يليه منصب أمين الضبط بنسبة 24.4%، يليه منصب أمين قسم الضبط بنسبة 19.5%، واخيرا كل من منصب مهندس في إلكترونيك ومهندس في إعلام الآلي ومهندس والقاضي بنسبة 4.9%.

شكل رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



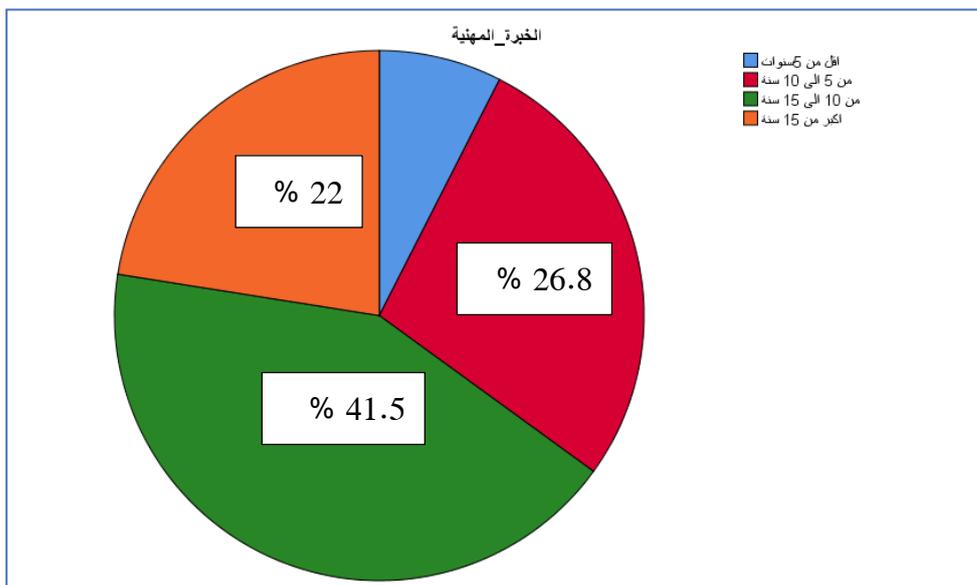
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات والتحليل



خامسا: الخبرة المهنية

من خلال الجدول نلاحظ أن سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 41.5%، ثم تليه سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.8%، ثم تليه سنوات الخبرة أكبر من 15 سنة بنسبة 22%، ثم تليه سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 7.3%.

شكل رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات والتحليل



المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين في المحكمة

في هذا الفرع سنتطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني من خلال عرض التحليل الوصفي للفقرات المشكلة له.

أولاً: علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين في المحكمة
في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بغرض معرفة إجابات أفراد العينة للفقرات المكونة للمحور الثاني.

الجدول رقم(10): التحليل الوصفي علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية

لزيادة الدافعية لدى الموظفين في المحكمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوفر المحكمة على تجهيزات مساعدة وحديثة [حاسوب، طابعات، سكانار]	4.325	0.888	2	مرتفعة جدا
2	لي القدرة على استخدام هذه الأجهزة الإلكترونية	4.325	0.729	3	مرتفعة جدا
3	أستخدم في عملي تطبيقات الحاسوب [معالج النصوص، الجداول، قواعد البيانات]	4.400	0.590	1	مرتفعة جدا
4	معرفتي بهذه الأجهزة والمعدات الإلكترونية مصدره كل من التعلم الذاتي وحضور دورات تكوينية	4.275	0.784	4	مرتفعة جدا
5	تساعدني هذه الاجهزة والمعدات على الشعور بالراحة والاستقرار في العمل	4.100	0.841	5	مرتفعة
6	تشجعني الوسائل والمعدات الإلكترونية المتوفرة في المحكمة على زيادة مردودك في العمل	4.050	0.932	6	مرتفعة
7	تحرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الاداء	3.550	0.875	9	مرتفعة
8	ترفع الأجهزة والمعدات من مستوى أدائي	4.025	0.697	7	مرتفعة
9	تساهم الأجهزة والمعدات في عملي في تحفيز روح التطوير الذاتي لدي	3.950	0.814	8	مرتفعة
المحور الثاني		4.111	0.608		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول نلاحظ:

إحتلت الفقرة رقم (3): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.400، وإنحراف معياري بلغ 0.590، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على أنهم يستخدمون تطبيقات الحاسوب المختلفة.

إحتلت الفقرة رقم (1): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.325، وإنحراف معياري بلغ 0.888، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان المحكمة تتوفر على الأجهزة المساعدة والحديثة.

إحتلت الفقرة رقم (2): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.325، وإنحراف معياري بلغ 0.729، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان المحكمة تتوفر على الأجهزة المساعدة والحديثة.

إحتلت الفقرة رقم (4): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.275، وإنحراف معياري بلغ 0.784، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان معرفة الفرد بالأجهزة مصدره التعلم الذاتي والدورات التكوينية.

إحتلت الفقرة رقم (5): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.100، وإنحراف معياري بلغ 0.841، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على انه تساعدني هذه الاجهزة والمعدات على الشعور بالراحة والاستقرار في العمل.

إحتلت الفقرة رقم (6): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.050، وإنحراف معياري بلغ 0.932، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على انه تشجعني الوسائل والمعدات الإلكترونية المتوفرة في المحكمة على زيادة مردود في العمل.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

إحتلت الفقرة رقم (8): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.025، وانحراف معياري بلغ 0.697. ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على انه ترفع الأجهزة والمعدات من مستوى أدائي.

إحتلت الفقرة رقم (9): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.950، وانحراف معياري بلغ 0.814. ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على انه تساهم الأجهزة والمعدات في عملي في تحفيز روح التطوير الذاتي لدي.

إحتلت الفقرة رقم (7): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.355، وانحراف معياري بلغ 0.875. ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على انه تحرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الاداء.



الفرع الثاني: علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بالمحكمة في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المطابقة بغرض معرفة استجابات أفراد العينة لل فقرات المكونة ل بعد المطابقة.

الجدول رقم(11): التحليل الوصفي علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة

المهنية لدى الموظفين بالمحكمة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	لدي دراية بجميع البرمجيات التي توفرها المحكمة	3.175	1.195	11	متوسطة
11	ساعدتني البرمجيات في رفع مستوى ادائي	3.750	0.742	8	متوسطة
12	تنصف البرمجيات التي أتعامل معها بسهولة التعلم والتشغيل	3.750	0.839	7	متوسطة
13	تساعدني البرمجيات التي أتعامل معها على التغلب على العقبات والرفع من مستوى الأداء	4.050	0.749	3	مرتفعة
14	ساعدتني البرمجيات التي أتعامل معها في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في إنجاز المهام	4.300	0.607	1	مرتفعة جدا
15	تساعدني البرمجيات التي أتعامل معها على توفير الجهد وتقليل أخطاء العمل وزيادة الكفاءة	4.275	0.554	2	مرتفعة جدا
16	استخدامي للبرمجيات حقق ميزة تنافسية بيني وبين زملائي داخل المحكمة لتقديم الأفضل	3.775	0.831	6	مرتفعة
17	اكسبتني البرمجيات التي أتعامل معها مهارات جديدة في العمل	3.725	0.784	9	مرتفعة
18	استخدامي للبرمجيات يساهم في الارتقاء بمهارات الموظف	3.800	0.790	5	مرتفعة
19	استخدامي للبرمجيات يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين	3.825	0.902	4	مرتفعة
20	استخدامي للبرمجيات يساعد في أعداد خطط وبرامج متقنة من اجل الاستفادة منها	3.575	0.930	10	متوسطة
المحور الثالث		3.81	0.61		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول نلاحظ:

إحتلت الفقرة رقم (14): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 0.607، وانحراف معياري بلغ 0.888، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان البرمجيات التي أتعامل معها تساعد في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في إنجاز المهام.

إحتلت الفقرة رقم (15): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.275، وانحراف معياري بلغ 0.554، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان البرمجيات التي أتعامل معها تساعدني على توفير الجهد وتقليل أخطاء العمل وزيادة الكفاءة.

إحتلت الفقرة رقم (13): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.050، وانحراف معياري بلغ 0.749، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان البرمجيات التي أتعامل معها تساعدني على التغلب على العقبات والرفع من مستوى الأداء

إحتلت الفقرة رقم (19): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.825 وانحراف معياري بلغ 0.902 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على أن استخدامي للبرمجيات يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين.

إحتلت الفقرة رقم (16): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.775 وانحراف معياري بلغ 0.831، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على ان استخدامي للبرمجيات حقق ميزة تنافسية بيني وبين زملائي داخل المحكمة لتقديم الأفضل.

إحتلت الفقرة رقم (12): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.750، وانحراف معياري بلغ 0.839، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على تتصف البرمجيات التي أتعامل معها بسهولة التعلم والتشغيل.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

إحتلت الفقرة رقم (11): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.750 وانحراف معياري بلغ 0.742، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه ساعدتني البرمجيات في رفع مستوى ادائي.

إحتلت الفقرة رقم (17): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.725، وانحراف معياري بلغ 0.784، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على اكتسبتي البرمجيات التي أتعامل معها مهارات جديدة في العمل.

إحتلت الفقرة رقم (20): المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.575 وانحراف معياري بلغ 0.930، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن استخدامي للبرمجيات يساعد في أعداد خطط وبرامج متقنة من اجل الاستفادة منها.

إحتلت الفقرة رقم (10): المرتبة الحادي عشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.175 وانحراف معياري بلغ 1.195، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن لدي دراية بجميع البرمجيات التي توفرها المحكمة.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

الفرع الثالث: علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بالمحكمة في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بغرض معرفة إجابات أفراد العينة للفقرات المكونة له **(الجدول رقم 12):** علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بالمحكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	استخدم في عملي أنواع الشبكات المختلفة (الأنترنت، الأنترنت، الاكسترنات)	3.575	0.812	4	متوسط
22	تسجيل الحضور والانصراف يتم الكترونيا	2.250	0.630	11	منخفض
23	ساعدني تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا على زيادة الانضباط في العمل	2.350	0.833	10	منخفض
24	تسجيل الحضور والانصراف مرتبط الكترونيا بنظام الأجور	2.450	0.904	9	منخفض
25	يتم تخطيط المسار الوظيفي للموظف الكترونيا [درجات، ترقيات]	3.575	0.780	5	متوسط
26	ساعدتني الشبكات في إنجاز مهامي بأساليب متطورة ويعيدا عن الروتين في العمل	3.500	0.960	6	متوسط
27	شجعتني شبكات الاتصال على البحث والتطوير في مجال عملي	3.450	0.875	8	متوسط
28	تساعدني الشبكات في إنجاز مهامي بأساليب متطورة ويعيدا عن الروتين في العمل	3.500	0.960	7	متوسط
29	شبكات الاتصال تساعدني على التواصل والاحتكاك والتشاور مع زملائي الموظفين بالشكل الذي يسهم في توليد أفكار ابتكارية	3.650	0.892	3	متوسط
30	توفر شبكات الاتصال في مكان عملي فرصة لتقديم عمل أكثر اتفاقا	3.775	0.800	2	متوسط
31	اعمل دائما على تحسين مستواي ومعلوماتي التكنولوجية	4.375	0.704	1	مرتفع جدا
المحور الرابع		متوسط			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

من خلال الجدول نلاحظ:

إحتلت الفقرة رقم (31): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.375، وانحراف معياري بلغ 0.704، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على ان اعمل دائما على تحسين مستواي ومعلوماتي التكنولوجية.

إحتلت الفقرة رقم (30): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.775 وانحراف معياري بلغ 0.800 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على توفر شبكات الاتصال في مكان عملي فرصة لتقديم عمل أكثر اتفاقا .

إحتلت الفقرة رقم (29): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.650 وانحراف معياري بلغ 0.892، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على ان شبكات الاتصال تساعدني على التواصل والاحتكاك والتشاور مع زملائي الموظفين بالشكل الذي يسهم في توليد أفكار ابتكارية

إحتلت الفقرة رقم (21): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.575 وانحراف معياري بلغ 0.812 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع جدا على أن استخدامي للبرمجيات يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين.

إحتلت الفقرة رقم (25): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.575 وانحراف معياري بلغ 0.780، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على ان يتم تخطيط المسار الوظيفي للموظف الكترونيا [درجات، ترقيات].

إحتلت الفقرة رقم (28): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.500 وانحراف معياري بلغ 0.960 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن ساعدتني الشبكات في إنجاز مهامتي بأساليب متطورة وبعبدا عن الروتين في العمل.



المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة على الإجابة على إشكالية الدراسة:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة ؟.

إختبار الفرضيات الفرعية :

❖ الفرضية الأولى: علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى

الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ايجابي لاستخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في زيادة الدافعية لدى الموظفين .

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ايجابي استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في زيادة الدافعية لدى الموظفين .

جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور الأول كل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	4.111	0.608	39	42.724	0,000	دال عند H_1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري "استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في زيادة الدافعية لدى الموظفين"، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (42.724) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3.41 الى 4.20] أي المجال مرتفع وبناء عليه فإن استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في زيادة الدافعية لدى الموظفين.

الاستنتاج:



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

قبول الفرضية البديلة "H1" $\text{sig} < 0.05$ ، أي ان استخدام الأجهزة والمعدات يزيد من فاعلية الموظفين

❖ الفرضية الثانية: علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر لاستخدام البرمجيات في رفع مستوى كفاءة المهنية لدى الموظفين
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر لاستخدام البرمجيات في رفع مستوى كفاءة المهنية لدى الموظفين .

جدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور الثاني ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	3.818	0.615	39	39.253	0.000	دال عند H1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري "استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة"، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (39.253) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3.41 الى 4.20] أي المجال مرتفع وبناء عليه فإن استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين الاستنتاج: قبول الفرضية البديلة "H1" $\text{sig} < 0.05$ ، أي ان استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين.



❖ الفرضية الثالثة: علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بقطاع العدالة في محكمة بوسعادة.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر لاستخدام شبكات الاتصال بتكريس الإلتزام بالعمل لدى الموظفين.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر لاستخدام شبكات الاتصال بتكريس الإلتزام بالعمل لدى الموظفين.

جدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المحور الثاني ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	3.313	0.593	39	35.315	0.000	دال عند H1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري "استخدام شبكات الاتصال بتكريس الإلتزام بالعمل لدى الموظفين بقطاع العدالة محكمة بوسعادة"، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (35.315) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [2.61 الى 3.40] أي المجال متوسط وبناء عليه فإن استخدام شبكات الاتصال بتكريس الإلتزام بالعمل لدى الموظفين. الاستنتاج: قبول الفرضية البديلة $\text{sig} < 0.05$ "H1"، أي ان استخدام شبكات الاتصال بتكريس الإلتزام بالعمل لدى الموظفين.



الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية:

مناقشة الفرضية الأولى:

- بناء على استجابات الباحثين حول عبارات المحور الثاني والمتعلق بالعلاقة بين استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية بزيادة الدافعية لدى الموظفين بالمحكمة تبين أن:
- تتوفر محكمة بوسعادة على تجهيزات مساعدة وحديثة وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
 - أغلب موظفي المحكمة قطاع العدالة يقيمون قدرتهم على استخدام الأجهزة الإلكترونية على أنها متوسطة .
 - أغلب موظفي المحكمة يستخدمون في عملهم تطبيقات الحاسوب (معالج النصوص، الجداول، قواعد البيانات).
 - جل أفراد العينة يؤكدون أن مصدر معرفتهم بالأجهزة والمعدات الإلكترونية هو تعلم ذاتي.
 - أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الأجهزة والمعدات تساعدهم على الشعور بالراحة والاستقرار في العمل.
 - أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المعدات والوسائل الإلكترونية المتوفرة للموظفين بالمحكمة تشجع على البحث.
 - إجابات أفراد العينة تؤكد أن الأجهزة والمعدات ترفع من مستوى أداء الموظفين بالمحكمة. وعليه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة كلما توفرت لهم الأجهزة والمعدات الإلكترونية كلما زادت الدافعية لديهم للعمل أكثر وهذا من شأنه أن يسهم في تطوير العمل ويزيد من فعاليته وذلك من خلال سهولة الوصول للمعلومات وتقنين الدخول إليها وأيضا تساهم في تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف .
- ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها نشبت أن الفرضية الأولى قد تحققت.



الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية بمحكمة بوسعادة بالمسيلة

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

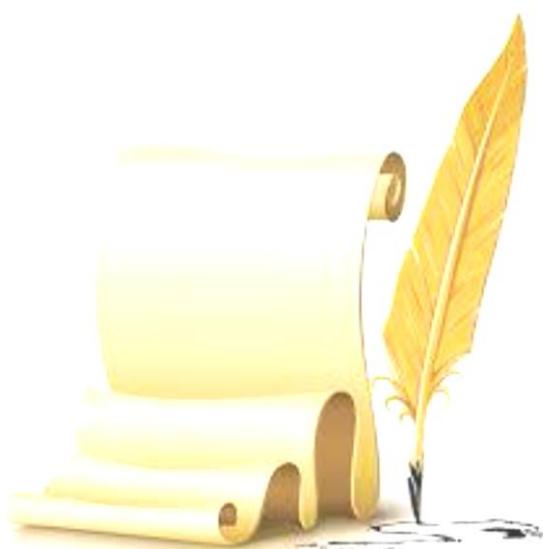
- بناء على استجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث والمتعلق بالعلاقة بين استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بالمحكمة :
- تراوحت إجابات عينة الدراسة بين من ليس له دراية بجميع البرمجيات التي توفرها المحكمة وبين من لديهم دراية بجميع البرمجيات.
 - تؤكد عينة الدراسة بأن البرمجيات ترفع مساعدتهم في التغلب على العقبات والرفع من مستوى الأداء
 - يؤكد الموظفون أفراد العينة أن البرمجيات رفعت من مستوى أدائهم
 - كل البرامج المطبقة على مستوى محكمة بوسعادة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل هذا ما أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة.
 - البرمجيات ساعدت على التغلب على العقبات والرفع من مستوى الأداء
 - أغلبية أفراد العينة يؤكدون بان البرمجيات الإلكترونية تساعد على التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقق مبدأ العدالة والمساواة في إنجاز المهام .
 - أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بان البرمجيات ساعدت على توفير الجهد وتقليل أخطاء العمل وزيادة الكفاءة.
 - استخدام البرمجيات يحقق ميزة تنافسية بين الموظفين داخل المحكمة لتقديم الأفضل تعتبر الإجابة الغالبة.
 - استخدام البرامج الإلكترونية أسهم في رأي الموظفين عينة الدراسة في الدرجة الأولى بالارتقاء بمهارات الموظف وتليها إعداد خطط وبرامج متقنة من اجل الاستفادة منها وأخيرا تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين.
 - وعليه نستنتج أن أفراد العينة يؤكدون انه كلما توفرت البرمجيات الحديثة المطبقة على مستوى المحكمة يرفع من مستوى الكفاءة المهنية لديهم من خلال توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات. وحسب النتائج المتحصل عليها نثبت بأن الفرضية الثانية قد تحققت .



مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

- بناء على استجابة المبحوثين حول عبارات المحور الرابع والمتعلق بالعلاقة بين استخدام شبكات الاتصال وتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بالمحكمة.
- شبكة الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما بين الموظفين عينة الدراسة هي شبكة الأنترنت وتليها شبكة الأنترنت ثم شبكة الإكسترنات.
- تسجيل حضور الموظفين لا يتم الكترونيا وهذا ما أكدته إجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة .
- أكدت إجابات موظفي المحكمة أفراد عينة الدراسة بأن مساهم الوظيفي يتم التخطيط له الكترونيا
- ساعدت أيضا شبكات الاتصال في إنجاز مهام أفراد عينة الدراسة بأساليب متطورة وبعيدا عن الروتين في العمل.
- كما ساعدت على التواصل والاحتكاك والتشاور بغيرهم من موظفي المحكمة بالشكل الذي يسهم في توليد أفكار ابتكاريه .
- كما قدمت لهم فرصة لتقديم الأفضل.
- يعمل موظفي المحكمة دوما على تحسين مستواهم ومعلوماتهم التكنولوجية.
- وعليه نستنتج أن أفراد العينة يؤكدون أن شبكات الاتصال تزيد من مستوى الالتزام بالعمل وذلك من خلال سرعة وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين جميع العاملين بمحكمة بوسعادة.
- وحسب النتائج المتحصل عليها نثبت بأن الفرضية الثالثة قد تحققت .

الخطامة





خاتمة:

يعد مرفق العدالة أو القضاء من أهم المرافق العمومية نظرا لاتصاله المباشر واليومي بالمواطن الذي يسعى دائما للحصول على خدمة راقية سواء كانت تلك الخدمات إدارية أو قضائية وحيث ان :

- الإدارة الإلكترونية تهدف بشكل عام إلى تحسين الأداء الإداري للمرافق العمومية والمؤسسات الإدارية من خلال موظفيها وأجهزتها ووسائلها.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية طيلة الأسبوع .
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال تقنيات حديثة
- تقليص الإجراءات المعقدة في العمل الإداري.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبجودة عمومية وبتكلفة اقل .
- وان اهم الإصلاحات التي عرفها مرفق العدالة من خلال الإعتماد على الرقمنة والمعاملات الإلكترونية كنموذج من النماذج المختلفة للمرافق العمومية التي عرفت إصلاحا بإستعمال الإدارة الالكترونية والرقمنة في أدائها:

- ✓ إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل
- ✓ -إنجاز أرضية خدمات الأنترنت.
- ✓ -إنشاء النظام الآلي لصحيفة السوابق القضائية
- ✓ -نظام التسيير والمتابعة الآلية للملف القضائي.
- ✓ -إنشاء نظام التسيير والمتابعة الآلية لشريحة المحبوسين
- ✓ إنشاء مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني
- ✓ -إنشاء المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي لوزارة العدل.
- ✓ -استعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية.
- ✓ -إنشاء نظام تسيير أوامر بالقبض.
- ✓ -استعمال تقنية السوار الإلكتروني.
- ✓ المحاكمة عن بعد.
- ✓ -التوقيع والتصديق الإلكترونيين.
- ✓ -التصحيح الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية.



جملة الاقتراحات التي خرج بهذا العمل :

- توفير كل ما هو جديد من الأجهزة والمعدات الحديثة والبرمجيات لمواكبة تطبيق الإدارة الالكترونية بالمحكمة وفروعها وتحسين الأداء .
- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على اكسابهم ثقافة العمل الإداري الالكتروني وهذا بعقد دورات أخرى تاهيلية تدريبية في مجال البرمجيات المطبقة المستعملة وتطويرها اكثر .
- ضرورة تحيين النصوص القانونية والتنظيمية بشكل يسمح باستعمال وتطبيق وحماية التعاملات التي تفرضها الإدارة الالكترونية وسد كل الثغرات لمختلف الاختراقات والقرصنة الالكترونية.
- تطوير شبكة الانترنت المستعملة حاليا بين فروع المحاكم والمجالس القضائية والمربوطة ببعضها البعض باستعمال الالياف البصرية وتقنية السائل .
- توسيع خدمة استعمال التكنولوجيا والاعلام الالي والبرمجيات والشبكات في مختلف مؤسسات القطاع -تشجيع مختلف الاقتراحات والمبادرات من الموظفين في مجال الرقمنة والعالم الالكتروني بما يفيد القطاع من خدمات.
- تعميم تسجيل حضور الموظفين ومغادرتهم الكترونيا في المحاكم .
- عقد اجتماعات دورية حضورية او عن بعد لتوضيح أهداف وبرامج المحكمة لتطوير أداء الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- (1) أبو معايش ويحي محمد: الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، 2004
- (2) إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013
- (3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، 1983
- (4) أحمد مختار: معجم اللغة العربية، ط1، مجلد أول، عالم الكتب، القاهرة، 2008
- (5) بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999
- (6) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004
- (7) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002
- (8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004
- (9) رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، د ط، 2006
- (10) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003
- (11) رشيد شمشم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006
- (12) السالمي علاء الدين عبد الرزاق : الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- (13) سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- (14) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003م
- (15) شاهين وبها، العولمة والتجارة الإلكترونية ، ط2 ، دار الفاروق الحديثة، مصر، 2000 م
- (17) طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية ، ط1، دار السحاب للنشر، مصر
- (18) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
- (19) عبد الله سليمان العمار: الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008
- (20) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل، ط 1، 2005
- (21) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001

- (22) قوفل محمود حسن: الحكومة العربية الإلكترونية، ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، عمان، 2003
- (23) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006
- (24) محمد حسن مقني: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد 79، الرياض، السعودية، 2004
- (25) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003
- (26) محمد سمير احمد : الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009
- (27) محمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربي للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012،
- (28) محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوشي: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004
- (29) مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011
- (30) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005
- (31) ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004
- (32) نجم عبود نجم: الإدارية الإلكترونية (الاستراتيجية، والوظائف)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004
- (33) وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- (34) ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005
- (35) ياسين، سعد غالب: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017
- ثانياً: الرسائل الجامعية.**
- (36) عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د)، علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2016
- (37) مداخلة واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائري قطاع العدالة أنموذجاً د. هدي العبد جامعة برج بوعرييج 2021/01/31
- (38) مذكرة ماستر دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة ولاية منتدبة أولاد جلال من اعداد الطالب جهرة حمزة 2018.2019

ثالثاً: المقالات والمجلات العلمية

- 39) منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية، العدد19، ديسمبر، السعودية، 1997
- 40) العواملة ونائل عبد الحفيظ: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2002
- 41) علي حسن باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية - الأفاق والمعوقات، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006
- 42) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004
- رابعاً: مواقع الأنترنت.**
- 43) عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الاطلاع 2022/10/10، على الموقع: <http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

قائمة الملاحق





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

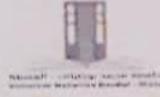
أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): فوزي محمد المولود(ة) بتاريخ: 02 أكتوبر 1999 بـ در سعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 100819114 الصادرة بتاريخ: 19.09.2014 عن: بني مسعود
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية: 2014-2015
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية خصائص أداء مؤسستي قطاع لدراسة
دراسة ميدانية شركة بر سعادة"

أصرح بشرفي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 02/06/2015

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي اسفله:

الطالب (ة) : بن. بجد الرحمان الإبراهيم المولود(ة) بتاريخ: 19/02/2019 بـ: سوسجادة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 202551529 الصادرة بتاريخ: 2018/03/05 عن دائرة أولاد سيدي إبراهيم
المجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: جوانب الإدارة الاستراتيجية في جسيمات الادارة الوطنية
حفظت العمدالة دراسة مذكرة بوسجادة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/01/2022

التوقيع و البصمة



المسيلة في: 2022/06/02

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	الأميني بن عبد الرحمان	974 55460	20 255 1529	
02	نويجم محمد	9846 4309	10 0829 224	

عنوان المذكرة:
بقطاع:

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. دلاله ياسين		

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة حول:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين

- دراسة ميدانية قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة -

سيدي الكريم، سيدي الكريمة:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر موسومة ب: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين بقطاع العدالة" دراسة ميدانية بمحكمة بوسعادة، تم تصميم هذه الاستمارة التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحكمة بوسعادة ودورها في تحسين أداء الموظفين بقطاع العدالة وخصوصا بمحكمة بوسعادة وعليه نرجو منكم الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية مع وضع العلامة (x) في المكان المناسب علما أن المعلومات المتحصل عليها من طرفكم سرية تستخدم للغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه أخرى

4- المنصب الوظيفي:

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة أكبر من 15 سنة

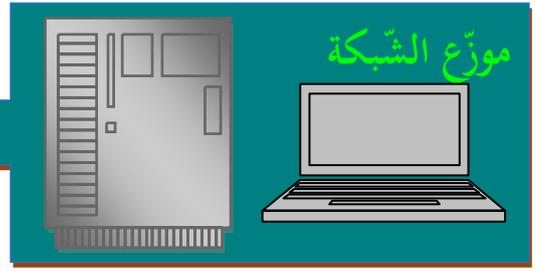
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البند
المحور الثاني: علاقة استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية لزيادة الدافعية لدى الموظفين بقطاع العدالة					
					1 تتوفر المحكمة على تجهيزات مساعدة وحديثة [حاسوب، طابعات، سكانار]
					2 لي القدرة على إستخدام هذه الأجهزة الإلكترونية
					3 أستخدم في عملي تطبيقات الحاسوب [معالج النصوص، الجداول، قواعد البيانات]
					4 معرفتي بهذه الأجهزة والمعدات الإلكترونية مصدره كل من التعلم الذاتي وحضور دورات تكوينية
					5 تساعدني هذه الاجهزة والمعدات على الشعور بالراحة والاستقرار في العمل
					6 تشجعني الوسائل والمعدات الإلكترونية المتوفرة في المحكمة على زيادة مردودك في العمل
					7 تحرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الاداء
					8 ترفع الأجهزة والمعدات من مستوى أدائي
					9 تساهم الأجهزة والمعدات في عملي في تحفيز روح التطوير الذاتي لدي
المحور الثالث: علاقة استخدام البرمجيات برفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين بقطاع العدالة					
					10 لدي دراية بجميع البرمجيات التي توفرها المحكمة
					11 ساعدتني البرمجيات في رفع مستوى ادائي
					12 تتصف البرمجيات التي أتعامل معها بسهولة التعلم والتشغيل
					13 تساعدني البرمجيات التي أتعامل معها على التغلب على العقبات والرفع من مستوى الأداء

				14	ساعدتني البرمجيات التي أتعامل معها في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في إنجاز المهام
				15	تساعدني البرمجيات التي أتعامل معها على توفير الجهد وتقليل أخطاء العمل وزيادة الكفاءة
				16	استخدامي للبرمجيات حقق ميزة تنافسية بيني وبين زملائي داخل المحكمة لتقديم الأفضل
				17	اكتسبتني البرمجيات التي أتعامل معها مهارات جديدة في العمل
				18	استخدامي للبرمجيات يساهم في الارتقاء بمهارات الموظف
				19	استخدامي للبرمجيات يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين
				20	استخدامي للبرمجيات يساعد في أعداد خطط وبرامج متقنة من أجل الاستفادة منها

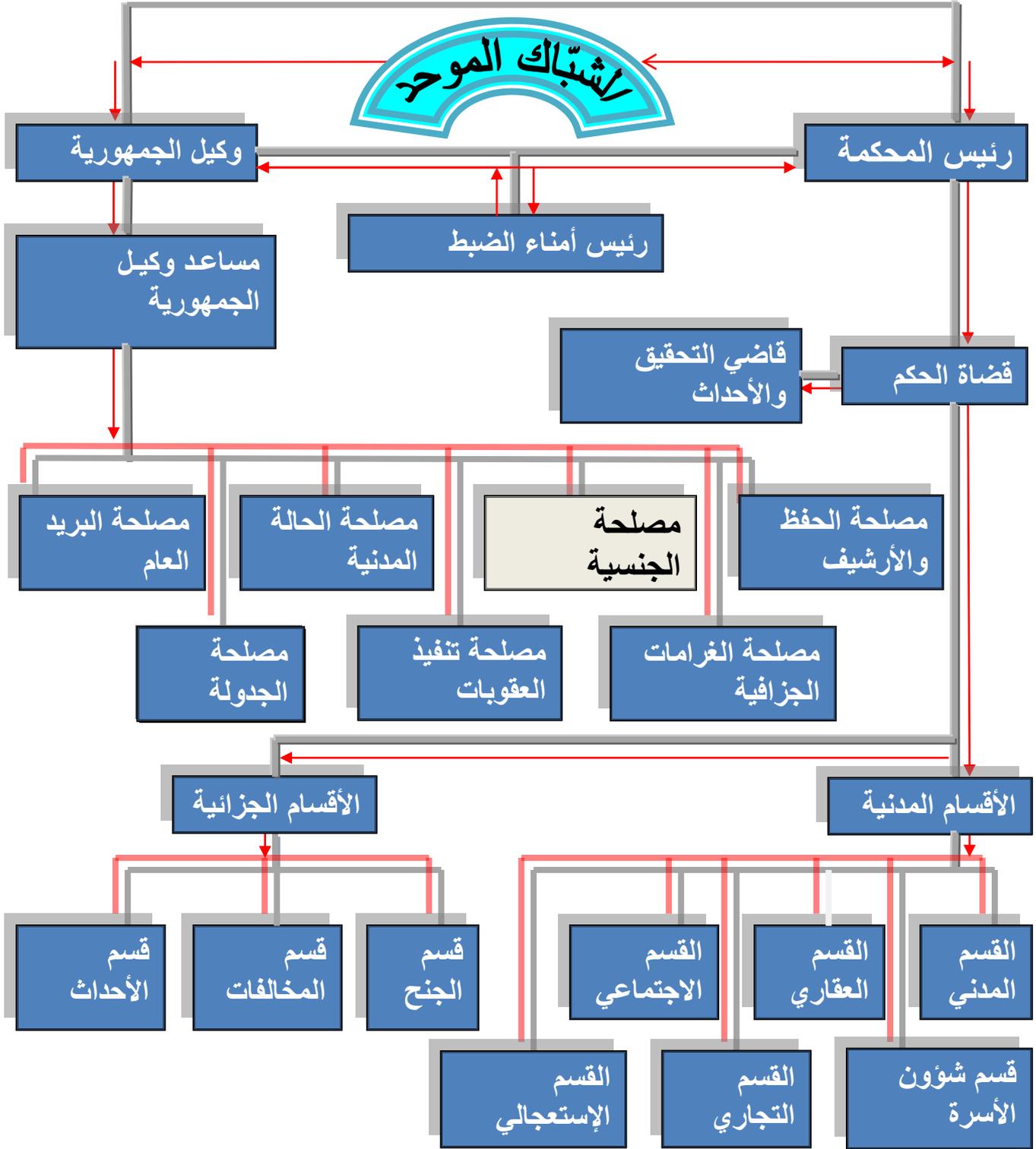
المحور الرابع: علاقة استخدام شبكات الاتصال بتكريس الالتزام بالعمل لدى الموظفين بقطاع العدالة

				21	استخدم في عملي أنواع الشبكات المختلفة (الأنترانت، الأنترنت، الاكسترانات)
				22	تسجيل الحضور والانصراف يتم الكترونيا
				23	ساعدني تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا على زيادة الانضباط في العمل
				24	تسجيل الحضور والانصراف مرتبط الكترونيا بنظام الأجور
				25	يتم تخطيط المسار الوظيفي للموظف الكترونيا [درجات، ترقيات]
				26	ساعدتني الشبكات في إنجاز مهامي بأساليب متطورة وبعيدا عن الروتين في العمل
				27	شجعتني شبكات الاتصال على البحث والتطوير في مجال عملي
				28	تساعدني الشبكات في إنجاز مهامي بأساليب متطورة وبعيدا عن الروتين في العمل
				29	شبكات الاتصال تساعدني على التواصل والاحتكاك والتشاور مع زملائي الموظفين بالشكل الذي يساهم في توليد أفكار ابتكارية
				30	توفر شبكات الاتصال في مكان عملي فرصة لتقديم عمل أكثر اتقاناً
				31	اعمل دائماً على تحسين مستواي ومعلوماتي التكنولوجية

المحكمة



الشبكة الموحد



تطبيقة الجنسية

عوامل البحث

عوامل البحث

الشبكة الاسم واللقب

ولاية تاريخ الميلاد

حذف معطيات البحث إضافة البحث في قاعدة المعطيات

قاعدة المعطيات المحلية

اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	اسم الأب	اسم ولقب الأم	رقم الجنسية المرجع	الجهة القضائية

قاعدة المعطيات الوطنية

اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	اسم الأب	اسم ولقب الأم	ولاية	رقم الجنسية المرجع

تطبيقة الحالة المدنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية
MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE COLLECTIVITES LOCALES

السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

الوزارة

الولاية

البلدية

المستخدم

الرقم السري

Connexion

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين في قطاع العدالة بمحكمة بوسعادة وتهدف هاته الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف في قطاع العدالة ودراسة ميدانية بمحكمة بوسعادة ولاية المسيلة ، حيث قسمت الدراسة الى قسمين (قسم نظري وقسم تطبيقي)

قسم نظري المتضمن النظريات المفسرة للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ، ماهية الإدارة الإلكترونية. ماهية الأداء الوظيفي ، تحسين الأداء الوظيفي حيث احتوى موضوع الدراسة على الإشكالية والفرضيات وإبراز أهمية موضوع الإدارة الالكترونية واهداف الدراسة، ثم جاء الفصل الثاني الذي من خلاله تناولنا أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على محكمة بوسعادة. اما فيما يخص البيانات فقد تم توزيع استبيان واعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس واخترنا عينة عشوائية تتمثل في 40 موظف بالمحكمة وتم تفرغ وتحميل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا فيها إلى مناقشة النتائج وتحليلها في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة وصولا الى تحقيق الفرضيات الثلاثة وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- كلما توفرت الأجهزة والمعدات الإلكترونية كلما زادت الدافعية للموظف للعمل أكثر وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير العمل ويزيد من فعاليته وذلك من خلال سهولة الوصول للمعلومات وتقنين الدخول إليها وأيضا تساهم في تخفيض كثافة العمل وتخفيض التكاليف .
- كلما توفرت البرمجيات الحديثة المطبقة يرتفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات.
- شبكات الاتصال تزيد من مستوى الالتزام بالعمل وذلك من خلال سرعة وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين جميع العاملين

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية -أداء الموظف - قطاع العدالة

Study summary

The current study came under the title: The Role of Electronic Administration in Improving the Performance of Employees in the Justice Sector in the Court of Bou Sa'ada. (theoretical and practical)

A theoretical section that includes the theories explaining electronic management and job performance, what is electronic management. What is job performance, improving job performance, where the subject of the study contained the problematic and hypotheses and highlighting the importance of the subject of electronic management and the objectives of the study, then came the second chapter, in which we dealt with a method of the descriptive analytical approach, which is the method of the case study, through the application of the theoretical study to the Court of Bousaada.

As for the data, a questionnaire was distributed and relied on a five-dimensional Likert scale as a measure, and we chose a random sample of 40 court employees.

Discussing and analyzing the results in light of the hypotheses, and in the light of previous studies, leading to the realization of the three hypotheses. The study reached several results, the most important of which are:

- The more electronic devices and equipment are available, the greater the employee's motivation to work more, and this would contribute to the development of work and increase its effectiveness, through easy access to information and the regulation of access to it, and also contribute to reducing the intensity of work and reducing costs.
- Whenever the applied modern software becomes available, the level of professional competence of employees increases by providing a flexible work environment that keeps pace with all changes and developments.

Communication networks increase the level of commitment to work through the speed and ease of communication and exchange of information among all employee

Keywords: e-management, employee performance, justice sector

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ