

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

Université Chadli Bendjedid el tarf
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques. Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion

الموضوع:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة -

اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة :

- د. بن زارع حياة

من إعداد الطلبة :

- تميمي إلياس

- ربوش تقي الدين

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الأستاذ (ة)
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرفا	د. بن زارع حياة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	د. سنوسي سعيدة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مناقشا	د. بوسيف سيد أحمد

السنة الجامعية : 2024-2025

الاهداء

إلى الاولياء ، حفظهم الله وأطال في عمرهم بدوام الصحة والعافية

إلى أخواتنا الأعزاء

إلى اصدقائنا الأحباء

إلى زملائنا واساتذتنا وجميع طلبة العلم

إلى كل الذين يعرفوننا ونعرفهم

نهدي هذا الجهد المتواضع

شكر و تقدير

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل، اللهم لك الحمد حمدا كثيرا.
حري بنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة: الدكتورة بن زارع حياة التي لم تبخل علينا بالنصح والتوجيه والتي قاسمتنا عبء، هذا العمل طوال مدة الإشراف. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد مدير مؤسسة مديرية التجارة الطارف.

كما نشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا نصائح في الجانب النظري، وخاصة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والشكر موصول أيضا إلى زملائنا في الدفعة كل دعم ومساعدة لإتمام هذه الدراسة، وخاصة في المجال التطبيقي، و الشكر موصول أيضا لموظفي مديرية التجارة الطارف على المساعدة وتقديمهم لنا يد المساعدة خلال فترة التربص .

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من قدم لنا يد العون ولو بدعاء، سواء من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

نسأل الله العلي العظيم أن يكون في عونهم ما داموا في عون عباده.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (البنية التحتية التقنية، رقمنة الإجراءات الإدارية، المورد البشري) في تحسين أداء المؤسسة من منظور (الكفاءة والفعالية – جودة الخدمات – رضا المتعاملين)، وذلك من خلال دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العمومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة ميدانية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم توجيهها إلى عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (124)، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS V25)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية الرقمية، رقمنة الإجراءات، المورد البشري) وتحسين أداء المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة، وبدرجات متفاوتة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات المبحوثين حول أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة تُعزى لمتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة).

وبناءً على نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، وتحسين كفاءة المورد البشري من خلال التكوين والتدريب، وتطوير الإجراءات الإدارية لتتماشى مع التحول الرقمي بما يخدم فعالية وجودة الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية – رقمنة – بنية تحتية – أداء المؤسسة – جودة الخدمة – رضا المتعاملين.

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'effet de la gestion électronique dans ses différentes dimensions (infrastructure technologique, numérisation des procédures administratives, ressource humaine) sur l'amélioration de la performance de l'institution, selon trois axes : (efficacité et efficience – qualité des services – satisfaction des usagers). L'étude a été menée au niveau d'un établissement public.

La recherche s'est appuyée sur une approche descriptive analytique renforcée par une étude de terrain. Le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données, lesquelles ont été recueillies auprès d'un échantillon de personnel de l'institution étudiée. Le nombre de questionnaires valides pour l'analyse statistique s'élève à 124. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS V25, ce qui a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Il existe une corrélation statistiquement significative au seuil de (0,05) entre les dimensions de la gestion électronique (infrastructure numérique, numérisation des procédures, ressource humaine) et l'amélioration de la performance de l'institution.
- Chaque dimension de la gestion électronique exerce un effet significatif (à 0,05) sur la performance institutionnelle, avec des degrés d'impact variés.
- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives (au seuil de 0,05) dans les perceptions des répondants concernant l'effet de la gestion électronique sur la performance de l'institution, attribuables aux variables personnelles (sexe, âge, niveau d'instruction, années d'expérience).

À partir de ces résultats, un ensemble de recommandations a été proposé, notamment la nécessité de renforcer l'infrastructure numérique, d'améliorer les compétences de la ressource humaine par la formation, et de moderniser les procédures administratives pour les adapter à la transformation numérique, dans le but d'assurer une performance efficace et de qualité.

Mots-clés : Gestion électronique – Numérisation – Infrastructure – Performance de l'institution – Qualité du service – Satisfaction des usagers.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-خ	مقدمة
1	الفصل الاول : الاطار النظري للإدارة الإلكترونية
3	المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الاول : نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثاني : أهمية و عناصر الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثالث : أهداف و مبادئ الإدارة الإلكترونية
18	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الاول : أسباب التحول الرقمي في الإدارة
20	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية و تطبيقها
25	المطلب الثالث : إيجابيات و معوقات تفعيل الإدارة الرقمية
28	المبحث الثالث : أبعاد الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الاول : الأجهزة التقنية
31	المطلب الثاني : الإجراءات الإدارية الرقمية
36	المطلب الثالث : المورد البشري
42	الفصل الثاني : مدخل الى أداء المؤسسة
44	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لأداء المؤسسة
44	المطلب الاول : مفهوم و مكونات أداء المؤسسة
48	المطلب الثاني : أنواع الأداء في المؤسسة
53	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة
59	المبحث الثاني : أداء المؤسسة في ضوء التقييم والرفع من الفعالية
59	المطلب الاول : مفاهيم عامة حول تقييم و تحسين أداء المؤسسة
65	المطلب الثاني : نماذج قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
71	المطلب الثالث : العلاقة بين قياس، تقييم و تحسين أداء المؤسسة
74	المبحث الثالث : أبعاد أداء المؤسسة
75	المطلب الاول : الكفاءة و الفعالية
78	المطلب الثاني : جودة الخدمات

قائمة المحتويات

81	المطلب الثالث : رضا العملاء
90	الفصل الثالث : الدراسة تطبيقية
92	المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
92	المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة
93	المطلب الثاني: تقديم مديرية التجارة ولاية الطارف
95	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل دراسة
101	المبحث الثاني : تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة
101	المطلب الأول : تحديد الدراسة
102	المطلب الثاني : صدق أداة جمع البيانات
106	المطلب الثالث : خصائص مجتمع الدراسة
107	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
107	المطلب الأول : اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة الالكترونية
111	المطلب الثاني : اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير أداء المؤسسة
115	المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة
115	المطلب الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H1)
116	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H2)
117	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (H3)
118	المبحث الخامس : تفسير النتائج
118	المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
119	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
120	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
123	الخاتمة
127	قائمة المراجع
131	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	04
02	مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية	68
03	الفرق بين القياس و التقييم	73
04	توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة	94
05	معامل الارتباط بين عبارات محور الإدارة الإلكترونية والبعد التي تنتمي لها	103
06	معامل الارتباط بين عبارات محور أداء المؤسسة والبعد الذي ينتمي إليه	104
07	إختبار كولموقوروف -سميرنوف و اختبار شابيرو ويلك لمتغيرات الدراسة و ابعادها	105
08	خصائص مجتمع الدراسة	106
09	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاجهزة التقنية	107
10	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الإجراءات الإدارية الرقمية	108
11	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد المورد البشري	109
12	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية	110
13	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة و الفعالية	111
14	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد جودة الخدمات	112
15	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد رضا العملاء	113
16	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد أداء المؤسسة	114
17	اختبار "t" على الفرضية الفرعية H1	115
18	اختبار "t" على الفرضية الفرعية H2	116
19	اختبار "t" على الفرضية الفرعية H3	117

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
09	المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية	02
13	عناصر الإدارة الالكترونية	03
15	أهداف الإدارة الالكترونية	04
25	مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية	05
28	أبعاد الإدارة الالكترونية	06
38	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	07
58	العوامل المؤثرة في الأداء	08
72	حلقة تقييم ، قياس و تحسين الأداء	09
74	أبعاد أداء المؤسسة	10
87	تقييم رضا العملاء	11
100	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة الطارف	12

مقدمة

مقدمة

تمهيد :

يشهد العالم اليوم تحولات غير مسبوقه على كافة المستويات، مدفوعة بثورة رقمية أعادت تشكيل مفاهيم الإدارة والتنظيم، وفرضت على المؤسسات العمومية تحديات جديدة تستوجب الاستجابة لها بأساليب تسيير حديثة وفعالة. ولم يعد بالإمكان، في ظل هذا الواقع، الاعتماد على الأساليب التقليدية التي باتت تعاني من البطء والتعقيد، وتكرار الأخطاء، والضعف في الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي المتزايدة. وهنا تبرز الحاجة إلى التحول نحو نموذج إداري حديث، قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف جوانب العمل، وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية ليست مجرد رقمنة سطحية لبعض الخدمات، بل هي مقارنة شاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال إدخال التقنيات الرقمية في الهياكل التنظيمية والإجراءات اليومية، وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار، وتبسيط المعاملات، وتعزيز الشفافية. وتشمل هذه العملية تطوير البنى التحتية التقنية، كالشبكات والأنظمة المعلوماتية، وتحديث وسائل التواصل الداخلي والخارجي، وإعادة تأهيل المورد البشري ليكون قادرًا على التفاعل مع هذا النمط الإداري الجديد. كما تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلًا لتجاوز الكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية، مثل تعقيد الإجراءات، ضعف التنسيق، إهدار الموارد، وتأخر الاستجابة لمطالب المواطنين.

من جهة أخرى، يُطرح أداء المؤسسة كعنصر أساسي يعكس مدى نجاعة التسيير الإداري وجودته. إذ إن تحقيق الأهداف المرسومة، وتقديم خدمات ذات جودة، والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية، لم تعد غايات نظرية، بل أصبحت مؤشرات دقيقة تُستخدم للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق رسالتها. ويشمل مفهوم الأداء المؤسسي بعدين أساسيين هما الكفاءة والفعالية. فالكفاءة تعني قدرة المؤسسة على توظيف مواردها بشكل اقتصادي وذكي، مع تقليص التكاليف والهدر، بينما تشير الفعالية إلى مدى تحقيق النتائج المرجوة من خلال تلك الموارد، ومدى استجابة المؤسسة لحاجات المواطنين والمعاملين.

كما يجدر الإشارة أيضا الى أنه، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين التوجه نحو الإدارة الإلكترونية وبين تحسين أداء المؤسسات العمومية. فالكنولوجيا وحدها لا تصنع الفارق ما لم يتم توظيفها ضمن إطار إداري متكامل، يراعي طبيعة المؤسسة، وخصوصيات موظفيها، وأهدافها الاستراتيجية. فالتحول الرقمي لا يُعد هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الغايات الكبرى للمؤسسة، وفي مقدمتها تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، تسريع وتيرة العمل، وتدعيم ثقة المواطن في الإدارة.

ويكتسي هذا الربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي أهمية بالغة، خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي التي تعاني - في الكثير من الأحيان - من بطء التسيير، وتضخم الإجراءات، ونقص الموارد، ما يجعل من الإدارة الإلكترونية خيارًا لا غنى عنه للارتقاء بمستوى العمل وجودة الخدمات. وقد أظهرت تجارب العديد من الدول أن المؤسسات التي تبنت الرقمنة بشكل جاد، استطاعت تحقيق تحولات عميقة في أدائها، وتحسين علاقتها بالمواطن، والرفع من فعاليتها الداخلية والخارجية.

وفي ضوء الأهمية المتزايدة التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث، وما تفرضه التحديات الراهنة من ضرورة تطوير آليات العمل داخل المؤسسات العمومية، فإن هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على العلاقة بين اعتماد الإدارة الإلكترونية كممارسة إدارية حديثة، وبين تحسين مستوى أداء المؤسسة العمومية، من خلال دراسة نظرية وتطبيقية متكاملة.

مقدمة

ولتحقيق ذلك، تم بناء الدراسة حول متغيرين رئيسيين: حيث تمثل الإدارة الإلكترونية المتغير المستقل الذي تسعى الدراسة إلى فحص تأثيره، بينما يُعد أداء المؤسسة المتغير التابع، وهو المجال الذي يظهر فيه هذا التأثير، خاصة من خلال أبعاده المتعلقة بالكفاءة والفعالية.

وبغية معالجة هذا الموضوع بشكل علمي شامل، ووفقاً لمنهجية دقيقة تسمح بالإجابة عن الإشكالية المطروحة، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية مترابطة تغطي الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: من الدراسة حُصص للتأصيل النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية، والذي يمثل المتغير المستقل، ويتناول هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية من حيث نشأتها وتطورها، وبيان أهميتها في تسيير المؤسسات، إلى جانب عرض مكوناتها الأساسية التي تشمل البنية التحتية الرقمية، الإجراءات الإدارية الرقمية، والمورد البشري المؤهل للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة. كما يتناول الفصل أبرز التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسات عند تبني هذا النموذج، إضافة إلى الشروط التنظيمية والتقنية التي ينبغي توافرها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

الفصل الثاني: حُصص لدراسة مفهوم أداء المؤسسة، والذي يمثل المتغير التابع، باعتباره المعيار الذي يتم من خلاله تقييم نتائج تبني الإدارة الإلكترونية. ويركز هذا الفصل على شرح مفهوم الأداء من مختلف الزوايا، مع التركيز على عنصري الكفاءة والفعالية كمؤشرين رئيسيين لقياس مستوى الأداء. فالكفاءة تُعنى بمدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والمادية بأقل التكاليف الممكنة، بينما تعكس الفعالية مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة والاستجابة لتطلعات المواطنين والمستفيدين من خدماتها. ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري يساعد في فهم كيفية تأثير الأساليب الإدارية الحديثة على المخرجات التنظيمية.

الفصل الثالث: يُمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حُصص لتجسيد العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة عمومية ممثلة في إحدى المديريات التابعة لقطاع التجارة. وقد تم في هذا الفصل الاعتماد على أدوات بحث علمية ميدانية لجمع وتحليل البيانات من واقع المؤسسة، قصد الوقوف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية فعلياً، وتقييم أثرها على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، ومستوى رضا المتعاملين. كما تم في هذا الجزء تحليل النتائج ومقارنتها بالجانب النظري، وصولاً إلى اقتراح توصيات عملية تستند إلى نتائج واقعية وملموسة.

الإشكالية :

وانطلاقاً من أهمية الإدارة الإلكترونية في دفع المؤسسات نحو مزيد من الكفاءة والفعالية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم، تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في بيئة المؤسسات العمومية، من أجل الوقوف على حدود تبني هذا النمط الإداري الحديث، وقياس انعكاساته على الأداء العام للمؤسسة. ومما سبق، يمكننا طرح الإشكالية الآتية :

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ؟

مقدمة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة.
- ما مدى مساهمة الإجراءات الإدارية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة.
- ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: **H:** "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة من خلال: الأجهزة التقنية، الإجراءات الإدارية الرقمية، والمورد البشري."

و تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. " **H1** : تساهم الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".
" **H1.0** : لا تساهم الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".
2. " **H2** : تساهم الإجراءات الإدارية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".
" **H2.0** : لا تساهم الإجراءات الإدارية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".
3. " **H3** : يساهم المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".
" **H3.0** : لا يساهم المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".

مبررات إختيار الموضوع :

وقع اختيارنا على موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة بناءً على عدة اعتبارات شخصية وموضوعية، من أبرزها:

- أن مديرية التجارة، بصفتها هيئة إدارية عمومية ذات طابع خدماتي، تلعب دوراً محورياً في تنظيم النشاطات التجارية ومراقبتها، وتقديم خدمات متعددة للمواطنين والمهنيين، مما يجعل من الضروري البحث في السبل الكفيلة بتطوير أدائها وتحسين خدماتها.
- بالنظر إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبح لزاماً على الإدارات العمومية، مثل مديرية التجارة، تبني نظم الإدارة الإلكترونية لتحقيق الكفاءة والفعالية، والاستجابة بشكل أفضل لتطلعات المواطنين والمستثمرين.

مقدمة

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع بهدف تسليط الضوء على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، والبحث عن الآليات التي يمكن أن تُفَعَّل من خلالها هذه المنظومة بما يحقق أهداف الإصلاح الإداري ويعزز ثقة المواطن.
- كما أن هناك وفرة من الدراسات النظرية والتجريبية التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي في المؤسسات العامة، مما يدل على أهمية هذا الموضوع وراهنيته، خاصة في ظل التوجهات الحكومية نحو الرقمنة والتحديث الإداري.

أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات العمومية، لا سيما في القطاعات الحساسة مثل قطاع التجارة، الذي يتعامل يومياً مع شكاوى وتطلعات المواطنين والتجار والمستثمرين.
- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وعملية حول تأثير توظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء الإداري والخدمي، من خلال دراسة حالة مديرية التجارة.
- كما تكتسي هذه الدراسة أهمية إضافية لكونها تركز على مؤسسة عمومية من الدرجة الثانية (مديرية التجارة)، وهي فئة من المؤسسات التي غالباً ما تغيب عن الدراسات التطبيقية رغم دورها الحيوي في تفعيل السياسات الاقتصادية.
- من المتوقع أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية من خلال ما ستقدمه من معطيات ميدانية، ونماذج عملية، وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين نظام العمل داخل الإدارات العمومية.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية، من أهمها:
- التعرف على مدى جاهزية مديرية التجارة لاعتماد الإدارة الإلكترونية في مختلف وظائفها الإدارية والخدمية.
 - تحليل أثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء من حيث سرعة الإنجاز، جودة الخدمات، أو رضا المتعاملين.
 - تحديد التحديات والصعوبات التي قد تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة، واقتراح حلول عملية لتجاوزها.
 - بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات العمومية الجزائرية.
 - تقديم توصيات من شأنها دعم عملية التحول الرقمي في مؤسسات الدولة، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية والاقتصادية.

مقدمة

المنهج المستخدم في الدراسة :

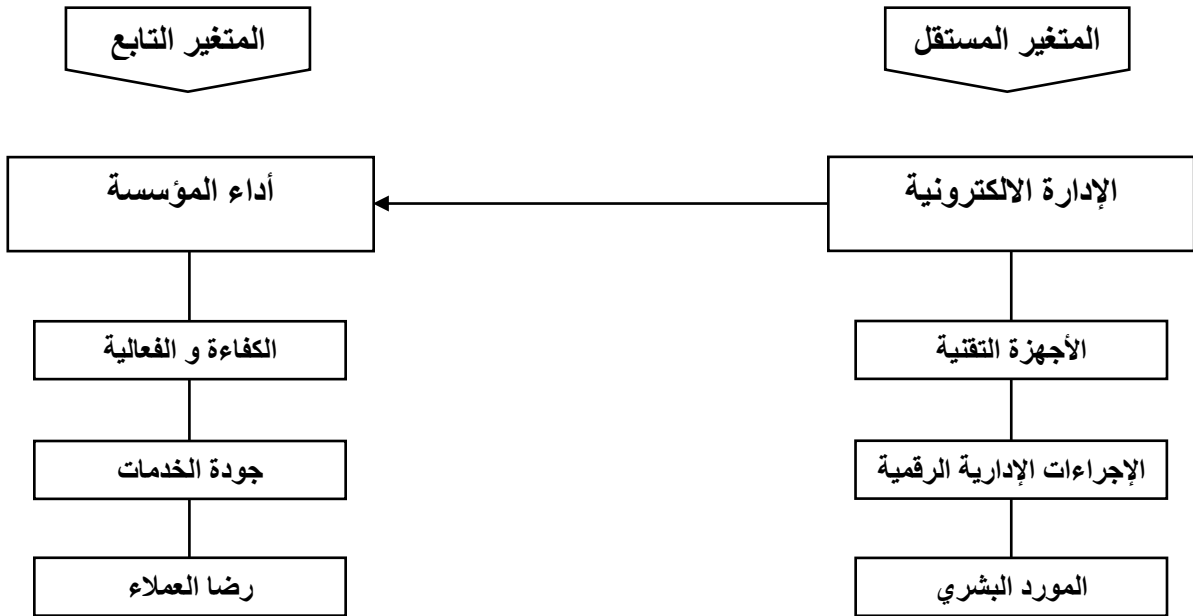
نظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث يكمن المنهج الوصفي في الإحاطة بالإطار العام لنظام الحوافز و مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في مؤسسة دراسة حالة و ذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الالكترونية و أداء المؤسسة لدى موظفين مؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة :

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية التجارة بولاية الطارف وذلك خلال شهر أفريل - ماي سنة 2025، عن طريق توزيع الاستبيان على العاملين في المؤسسة وتوضيحه والتأكيد على أهميته، ثم جمعه بعد الإجابة على ما يتضمنه من عبارات.

نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة

مقدمة

الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث، فإنه يمكن عرض أهم الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة كما يلي:

1. **دراسة شيلي إلهام :** دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2019-2020، دراسة حالة لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، دراسة ميدانية، اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي، الوصفي و منهج دراسة حالة، تكمن أهمية البحث في إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، هدفت دراسة شيلي إلهام إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، من خلال توضيح مفاهيمها الأساسية، والتعرف على الصعوبات المرتبطة بتطبيقها، إلى جانب قياس أثرها في تطوير الأداء التنظيمي، ورصد مدى تطبيق استراتيجية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. كما سعت إلى تحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، واقتراح أساليب فعالة لتحسين الأداء الإداري. ومن نتائج الدراسة، تبين أن الإدارة الإلكترونية تُعد وسيلة فعالة لتقديم خدمات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، كما تسهم في الاستغناء عن الأساليب الورقية التقليدية، من خلال الاعتماد على الشبكات الرقمية لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز المهام. وأكدت النتائج على أهمية توفير الأمن الرقمي، وضرورة تخصيص ميزانية خاصة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
2. **دراسة هني وسيلة :** أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة نماذج بعض البلدان العربية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم مالية، 2017-2018، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية مدعومة بالجانب النظري، اعتمدت المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب العملي لتحليل البيانات المالية، هدفت إلى معرفة أثر استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل البرمجيات، الإنترنت، الإنترنتات وصفحات الويب على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، عبر تسريع معالجة البيانات، وتحسين تدفق المعلومات، وزيادة دقة اتخاذ القرار، مما يعزز الكفاءة والفعالية التشغيلية للمؤسسة.
3. **دراسة بوزكري جيلالي :** الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، السنة الجامعية 2015-2016، مكان الدراسة مؤسسات جزائرية، طبيعة الدراسة نظرية وميدانية، المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي، الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحليل واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والوقوف على آفاق تطبيقها المستقبلية. ومن نتائج الدراسة، الإدارة الإلكترونية تمثل بديلاً جديداً يعيد النظر في الأنظمة الإدارية التقليدية، وهي ليست مجرد تحويل رقمي بل منظومة متشابكة تحتاج إلى وعي شامل بمكوناتها، كما أن نجاحها يتطلب تخفيف حدة مقاومة التغيير الناتجة عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر عدة عقبات أبرزها الأمية الإلكترونية وضعف البنية التحتية وشبكة الاتصال، إضافة إلى الحاجة إلى تعزيز الأمن الرقمي وتأمين المعاملات الإلكترونية،

مقدمة

وتفاوتت تكاليف ومعوقات التطبيق بين المؤسسات، ويجب أن يكون أمن المعلومات أولوية قصوى، مع ضرورة المتابعة الدقيقة للتنفيذ وتطبيق أدوات القياس والتقييم العلمي للأداء.

4. **دراسة إيمان لعرايجي : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وآثاره على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2020-2021، مكان الدراسة الجزائر، طبيعة الدراسة نظرية ميدانية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات ودراستها وتحليلها، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والنماذج الإحصائية لتحليل المعطيات، الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم إطار مفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وتحليل واقع هذه العلاقة في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، مع تقديم توصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية.**

ومن نتائج الدراسة، يُعتبر الأداء المؤسسي من المواضيع الحيوية، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ويُعد تقييم الأداء من أهم الأنشطة داخل المؤسسة، ويمكن تمييز الأداء في البيئة التنافسية الحديثة ليس فقط في توفر الموارد المادية والمالية، بل في استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وتُعد وظيفة تسيير الموارد البشرية في السياق الحالي من الوظائف المحورية، حيث يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إطارًا لاتخاذ قرارات استراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية، كما تتجلى أهمية هذا التسيير في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ثورة معلوماتية غير مسبوقه أثرت بعمق في مختلف مجالات الحياة، لاسيما في الحقل الإداري، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تسيير أنشطتها. ولم يعد العمل الإداري محصوراً في الممارسات التقليدية الورقية أو الأساليب اليدوية، بل بات يركز على أنظمة إلكترونية متطورة تُسهم في إعادة تشكيل طرق العمل، وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والسرعة في الأداء.

في هذا السياق، ظهرت الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة تسعى إلى تحقيق التكامل بين الموارد التكنولوجية والممارسات الإدارية، بهدف رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد أصبحت هذه المقاربة الإلكترونية ضرورة ملحة أمام المؤسسات الساعية إلى التطوير والابتكار ومواكبة التغييرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على إدخال الحواسيب أو استخدام شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك ليشمل تبني فلسفة إدارية جديدة، تعتمد على إعادة هندسة العمليات، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية ملائمة، وتأهيل الموارد البشرية لتكون قادرة على التعامل مع الأدوات الرقمية بكفاءة وفعالية، كما أن نجاح هذا النمط الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود رؤية استراتيجية واضحة، وإرادة تنظيمية قوية قادرة على قيادة التغيير داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يُعد التطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً لفهم طبيعة هذا التحول العميق، واستيعاب آلياته وانعكاساته المحتملة على أداء المؤسسة. وعليه، سيتم في هذا الفصل التمهيد لهذا المفهوم من خلال تسليط الضوء على خلفياته النظرية، وأبعاده العملية، في إطار سعي المؤسسة نحو تحسين مردودها الوظيفي والارتقاء بجودة خدماتها، و سنتطرق في دراسة هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : أبعاد الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

شهدت الإدارة في العصر الحديث تحولات جوهرية بفعل التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. ومن بين هذه المفاهيم، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحدى الأدوات الفعالة لتحقيق التسيير العصري داخل المؤسسات، ويُعد فهم الأسس والمفاهيم المرتبطة بهذا النمط الإداري خطوة أولى ضرورية لتحديد مميزاته ومجالات تطبيقه. وعليه، يُعنى هذا المبحث بتقديم نظرة شاملة حول المفهوم العام للإدارة الإلكترونية، نشأتها، خصائصها، وأهميتها في السياق التنظيمي الحديث.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية

1- نشأة الإدارة الإلكترونية :

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، يؤدي إلى خلل في استراتيجيات التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد مر تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة ، مروراً بمرحلة الفاكس والتلفون الفاعل ، وانتهاء بمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة. (مهداوي و بن جراد، 2018، الصفحات 193-192)

- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي، بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة، تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات، والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.
- **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل، ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس الإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار، والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

- **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال حوالي 25%-30% من عدد الشعب، وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.
- والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير والتنظيم، التي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.
- و في الجدول الموالي ابرز أوجه المقارنة بين الإدارة الإلكترونية و التقليدية : (الدحوح، 2015، صفحة 25)

جدول رقم (01) : المقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
- الوسائل المستخدمة	- الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	- شبكات الإتصالات الإلكترونية كالايميل والمراسلات الإلكترونية
- الوثائق المستخدمة	- ورقية	- إلكترونية
- مدى الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على إستثمار أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	- تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في استخدام تكنولوجيا في تحقيق الأهداف
- التفاعل	- تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	- إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في وقت ذاته
- التكلفة	- مكلفة على المدى البعيد	- إقتصادية على المدى البعيد
- الموثوقية	- أقل موثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات	- موثوقية عليه بسبب توافر الحماية للبيانات
- الجودة	- جودة أقل	- جودة عالية جدا

المصدر : (الدحوح، 2015، صفحة 25)

إن التوجه الجديد في الإدارة ينتقل من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية -بشكل تدريجي، مما أدى إلى ولادة مجال معرفي جديد هو الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) هذا المجال الذي يبدو للوهلة الأولى أنه ظهر مع

التقنيات التي شاع استخدامها في منتصف التسعينيات. من القرن العشرين والتقنيات العامة، بعد أن كان عددها في الماضي أو في القطاعات العسكرية والعلمية، والصناعية ليست كذلك، لأن بدايات الإدارة الإلكترونية تعود إلى تقنيات القرن العشرين عندما بدأت المكننة باستخدام أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAD/Cam)، وأتمتة المكاتب (office automation)، والتوسع في استخدامها بالاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الإنتاج والخدمات. (بن حسين، 2014، صفحة 208)

إن العوامل سابقة الذكر ساهمت في تغيير مؤشرات لإحلال الأنظمة الحاسوبية في مجالات الإدارة وإلغاء الأساليب التقليدية في حال كافة الأعمال والروتين الورقي. وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الإلكترونية تُعد اعتماداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري، وذلك للأسباب التالية :

- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد طبيعي للممارسات الإدارية/المدرسة التقليدية، السلوكية، المنظمات، النظم، الدقيقة، مرحلة علم الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور التقنية في الإدارة حيث حلت الآلات محل موظفي الإدارة والرقابة، وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية، وصولاً إلى استخدام شبكة الانترنت لإجراء الاجتماعات وإدارة المشاريع عن بعد.
- تُعد الإدارة الإلكترونية نتاج تطور التبادل الإلكتروني للبيانات، عندما بدأت في الدول المتقدمة ثم انتشرت لدى بقية الدول، باعتماد المعاملات الكترونياً في أنظمة العمل الداخلية بين الأنظمة التي تعمل ضمن بيانات الكترونية متكاملة، ثم توسع التبادل الإلكتروني للبيانات وتطور مع شبكة الانترنت (Internet) وأصبحت شبكة داخلية تشبه الانترنت (Intranet) لتزويد جميع العاملين في الأنظمة بالمعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وشبكة أخرى خارجية تشبه الانترنت (Extranet)، وهي تنظم علاقات الأنظمة بالشركاء وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالأنظمة، وعليه فإن تطور الإدارة الإلكترونية ظهر في شكلها النهائي مع نموذج التبادل الإلكتروني للبيانات.EDI (Electronic Data Interchange) استمرار استخدامها مع الحياة الإلكترونية، ومن ثم الأعمال الإلكترونية، وصولاً إلى الهدف الأوسع للتحويل حتى الآن مع الحكومة الإلكترونية.
- إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس فقط قضية تقنية أساسها الكمبيوتر والانترنت، ولكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية، فالإدارة الإلكترونية تتعدى كثيراً مفهوم المهام الفردية وإدارة العمل، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات داخل إدارة المؤسسة نفسها ومعها وبين الإدارات الأخرى المختلفة، واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل للمؤسسات غير تحقيق أهدافها، ويتم هذا التحول نحو الإدارة الإلكترونية تدريجياً على مراحل.
- إن الإدارة الإلكترونية تُعد مرحلة جديدة للتفاعل الإداري، فعندما حلت الآلة محل العنصر البشري لتحسين أداء الحداثة التقنية، أدى ظهور الانترنت إلى إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات وإدارة علاقاتنا مع الشركاء والزبائن وغيرهم مما غير الإدارة بالنسبة للإنسانية.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تُعد الإدارة من المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسات، فهي تمثل الإطار المنظم الذي يُوجّه الجهود ويُنسّق بين الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الحاجات التنظيمية وأساليب العمل، ليأخذ أبعاداً متعددة تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، من الضروري التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة كمدخل لفهم الإدارة الإلكترونية باعتبارها امتداداً حديثاً لهذا التخصص.

• تعريف الإدارة :

قصد بها عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤديون هذه الوظائف. ومن المنظور التنظيمي، فالإدارة هي "إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى"، وتعني أيضاً "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم". (محمد شواي، 2016، صفحة 3390)

بالإضافة الى هذا نذكر تعريفات بعض المفكرين :

- **تعريف هارولد كونتز: (Harold Koontz)** : يُعرّف الإدارة بأنها "عملية تهدف إلى تصميم والحفاظ على بيئة يستطيع فيها الأفراد، من خلال العمل الجماعي، تحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة". (هارولد و أودونيل، 1984، صفحة 27)
- **تعريف هنري فايول: (Henri Fayol)** : يرى فايول أن "الإدارة تتضمن التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة". (فايول، 2012، صفحة 45)
- **تعريف بيتر دراكر: (Peter Drucker)** : يُعرّف دراكر الإدارة بأنها "مهمة تحويل الموارد إلى نتائج فعّالة، بحيث تُحقق الأهداف المحددة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة". (بيتر دراكر، 2003)

• تعريف الإدارة الإلكترونية :

يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية كافة (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه "إدارة بلا أوراق".

في تعريف آخر : هي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية). وتُعرف بأنها عملية مكننة أعمال ونشاطات الإدارة بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في التقليل من استخدام الورق. (محمد شواي،

2016، صفحة 3390)

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

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. (رضوان، 2004، صفحة 3)

قد تنوعت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف الزوايا التي نُظر إليه منها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

- يرى الفقيه "أحمد محمد غنيم" بخصوص مفهوم الإدارة الإلكترونية بأنها: تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. (فريجة رمزي بهاء الدين، 2019، صفحة 145)
- كما يعرف الفقيه "سعيد عبود نجم" مفهوم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية المتمثلة بالشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة." (نجم عبود، 2004، صفحة 120)

بالإضافة إلى هذا نذكر تعريفات أخرى : (كافي، 2011، صفحة 54)

- يعني تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق.
- وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية)
- يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية (E-Management) بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية (E-Business) والتجارة الإلكترونية (E-Commerce) ، إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي.
- يعني الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات، لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية (الداخلية) وتلك التي تتم بينها تلك التي تربطها بالمواطنين و قطاعات الأعمال.
- وهي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم، كما تتحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المدنية بداخلها، أو فيما بين الجهات الحكومية المختلفة، باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد.

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل

الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق تطلعاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتكاملة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية.

3- المصطلحات ذات العلاقة مع الإدارة الإلكترونية :

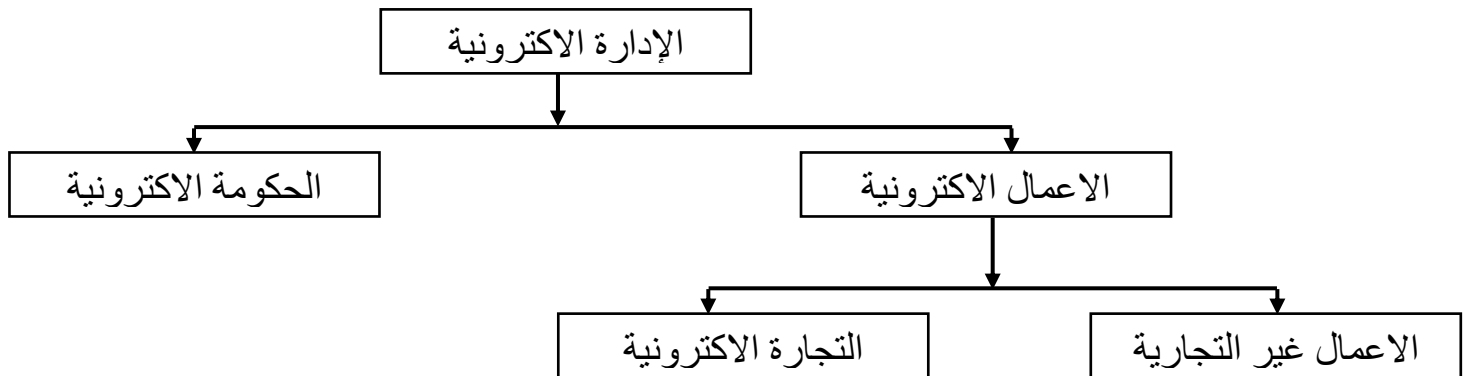
بالإضافة الى هذا يوجد العديد من المصطلحات التي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية و هذه المصطلحات هي : الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، النشر الإلكتروني، التعليم الإلكتروني . (كافي، 2011، صفحة 55)

- **الأعمال الإلكترونية: E-Business** : لم يمض عليها عقد من الزمن حيث استخدمت شركة IBM هذا المصطلح لأول مرة في سنة 1997 وذلك في إطار سعيها للتعبير عن أنشطة الأعمال الإلكترونية كبديل لأنشطة التجارة الإلكترونية. وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل لإعادة توزيع قيمة الأعمال للمؤسسة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومتكاملة وباستخدام تقنيات الإنترنت. إن الأعمال الإلكترونية هي استخدام تقنيات الإنترنت في الشركات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة.
- **التجارة الإلكترونية E-Commerce** : هي استخدام الوسائل الإلكترونية (اتصالات إلكترونية) لتمكين عمليات التبادل التجاري. فهي تشمل بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر. فهي تبادل السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتم الدفع من خلال البطاقات البنكية. وقد كانت التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.
- **الحكومة الإلكترونية**: ويوجد تعاريف وألفاظ كثيرة شائعة الاستخدام للحكومة الإلكترونية، مثل: الأعمال الإلكترونية، الديمقراطية الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الخ. ومصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government يمثل شكلاً من أشكال الأعمال الإلكترونية E-Business الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتعامل مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء. كما يشير مصطلح الديمقراطية الإلكترونية E-Democracy للعمليات والهيكل التي تشتمل على كل نماذج التفاعل بين الحكومة والمواطنين. أي أنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية (UNESCO and The World Bank) بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى:
 - التفاعل والتواصل بين الحكومة والمواطنين، وبين الحكومة والأعمال.

- القيام بالعمليات الحكومية الداخلية بين المصالح الحكومية بعضها ببعض إلكترونياً بهدف تسهيل وتحسين أوجه الحكومة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء.
 - كما تعرف الحكومة الإلكترونية أيضاً بأنها المؤسسة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت والإكسترنانت والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتمكين الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية.
 - تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية.
- وبهذا فإن ذلك يتمثل في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل :
- العلاقة بين الحكومة والحكومة. والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظفين.

ومنه فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارة إلكترونية، والتي تعني بدورها: "الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما يساعد على تنفيذ الأعمال فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة، وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن." (فريجة رمزي بهاء الدين، 2019، صفحة 144)

الشكل رقم (02) : المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية



المصدر : (ختيري، بوعلاقة، و عنوان، 2020، صفحة 71)

المطلب الثاني: أهمية و عناصر الإدارة الإلكترونية

1- أهمية الإدارة الإلكترونية :

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وركيزة أساسية للمؤسسات العصر ومتطلباته المتجددة المتغيرة، وتتلخص الأهمية فيما يلي : (شيلي، 2020، صفحة 11)

- تحسن من الخدمات الحكومية وتبسط إجراءاتها لتقديمها للمواطنين في هو ملائم، وتفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين.
- تساهم في تحقيق الشفافية عن طريق مساعدة الموظف في الحصول على المعلومات الجديدة.
- تشجع الاستثمار في التنمية حيث تتيح الفرص لكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المختلفة.
- تدعم الاقتصاد الوطني في حل الكثير من الصعوبات الاقتصادية التي تتعرض لها الدولة من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتيحها الإدارة الإلكترونية، وتساهم في المشاركة في التجارة الدولية.
- إعداد فرص عمل جديدة للعمل الحر باتاحة الفرص أمام الأفراد في إنشاء وتشغيل المشروعات الاستهلاكية عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية وبأقل تكلفة استثمارية ممكنة.
- تساهم في تحول الحكومات في إدارة أعمالها من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية.

أما على مستوى المؤسسات، فتتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تحسين فاعلية الأداء، واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال وجود شبكة داخلية.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان فقد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للمواطنين والزبائن.
- الفرص والبدائل التي توفرها تلك الإدارة فهذه المؤسسات والتي تتمثل في انخفاض التكاليف الإنتاجية وزيادة الأرباح، كذلك توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من الفراغ بل وجدت فوائد كبيرة حصلت كنتيجة لها، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي: (كافي،

2011، صفحة 63)

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة
 - اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
 - كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- توفر الإدارة الإلكترونية فوائد كثيرة وإيجابيات عديدة للحكومة والقطاع الخاص وللمجتمع، وذلك بهدف توصيل أفضل للخدمات وتوفير تعاملات متطورة للأعمال التجارية والصناعية والسماح للمواطنين بالقيام بأعمالهم بأنفسهم من خلال الوصول إلى المعلومات أو من خلال إدارة حكومية أكثر دقة وفاعلية، ومن جهة أخرى يقوم نظام الحكومة الإلكترونية بتسهيل العمليات الداخلية داخل أقسام الحكومة وتطوير الأداء داخلها أثناء مساعدة مختلف قطاعات المجتمع بهدف الانتفاع من الخدمات الحكومية بأقل التكاليف وأقل جهد.

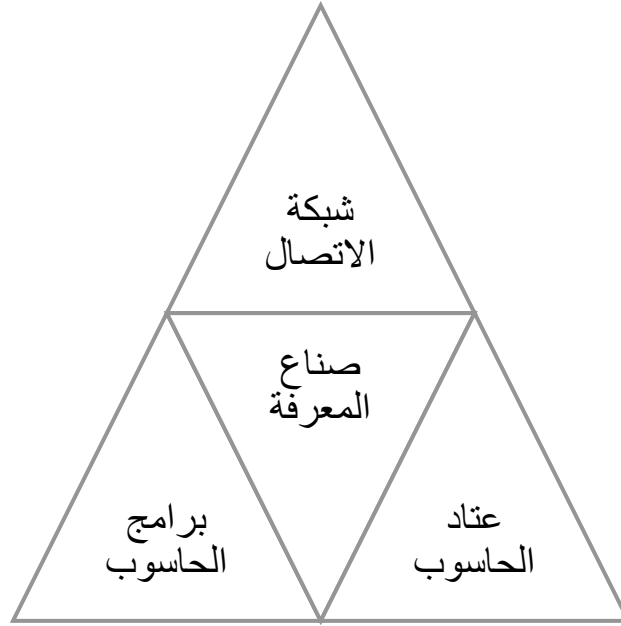
2- عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية الآتية : (محمد شواي، 2016، الصفحات 3394-3395)

- **عتاد الحاسوب (Hardware) :** وهو الجزء المادي من الحاسبات، ويشمل: المعالج الدقيق، واللوحة الرئيسية، والقرص الصلب، إضافة إلى المدخلات مثل الطابعات، والماسحات، ومحرك القرص الصلب، ومحرك القرص المرن... وغيرها.
- **البرمجيات (Software) :** وهي التعليمات التي تحكم عمل الحاسوب، وتتضمن الأجزاء الرئيسية التالية:
 - أنظمة التشغيل: وتتمثل وظيفتها في الإشراف وتنظيم معالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
 - لغات البرمجة: تستخدم لكتابة البرامج.
 - الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي مهاماً محددة مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج الجداول الحسابية، وبرامج الرسم.
 - البرامج المخصصة: وهي برامج تُكتب من قبل العاملين في المؤسسات لتلبية احتياجات محددة، مثل برامج نتائج الطلبة في الجامعات، أو برامج القبول المركزي، أو برامج حساب رواتب الموظفين، أو برامج إعداد البيانات... وغيرها.
 - البيانات: وهي مجموعة من الوثائق الأولية التي يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة، مكتوبة، أو مسموعة.

- شبكة الاتصالات (Communication Network) : وهي الوصلات الإلكترونية التي تعتمد على شبكات مثل الإنترنت. وتشمل:
 - الشبكة الداخلية (Intranet) وهي شبكة تعمل ضمن المؤسسة ولا يسمح بالدخول إليها من الخارج.
 - الشبكة الخارجية (Extranet) وهي مجموعة شبكات لها خصوصيتها وتتيح مشاركة بعض الخدمات والتطبيقات بين المؤسسات.
 - الإنترنت (Internet) وهي شبكة اتصال عالمية يصل إليها جميع الأشخاص للاستفادة من خدماتها، مثل الشبكة العنكبوتية (WWW) والبريد الإلكتروني... وغيرها.
- **صناع المعرفة (Knowledge Workers) :** وهم الخبراء والمختصون العاملون في مجال المعرفة، ويشكلون البنية البشرية والوظيفية لنظام الإدارة الإلكترونية. ويشملون القيادات الرقمية (Digital Leaderships)، والمديرين، ومحلي الموارد المعرفية، ومسؤولي رأس المال الفكري في المنظمة... وغيرهم. وهم مسؤولون عن إدارة المعرفة الاستراتيجية لعناصر الإدارة الإلكترونية.
- فبالرغم من أهمية العناصر السابقة، إلا أنها لا تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية دون توفر ثلاثة عناصر أخرى أساسية: **ثقافة المجتمع وخصائصه:** يجب أن تراعي الإدارة الإلكترونية ثقافة المجتمع وخصائصه، مما يمنحها الشرعية والقبول.
- **التشريعات الداعمة:** يجب وجود تشريعات تنظم عمل الإدارة الإلكترونية، وتضمن نجاحها أو فشلها بناءً على التزامها بهذه التشريعات.
- **المتابعة والتقييم:** يجب توفر آليات للمتابعة والتحليل تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتضمن استمراريتها. كما يجب وجود إرادة سياسية تدعم هذه البيئة وتشرف على العمل، وتتابع مراحل النجاح أو الفشل الإداري.

الشكل رقم (03) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : (ختيري، بوعلاقة، و عنوان، 2020، صفحة 73)

المطلب الثالث : أهداف و خصائص الإدارة الإلكترونية

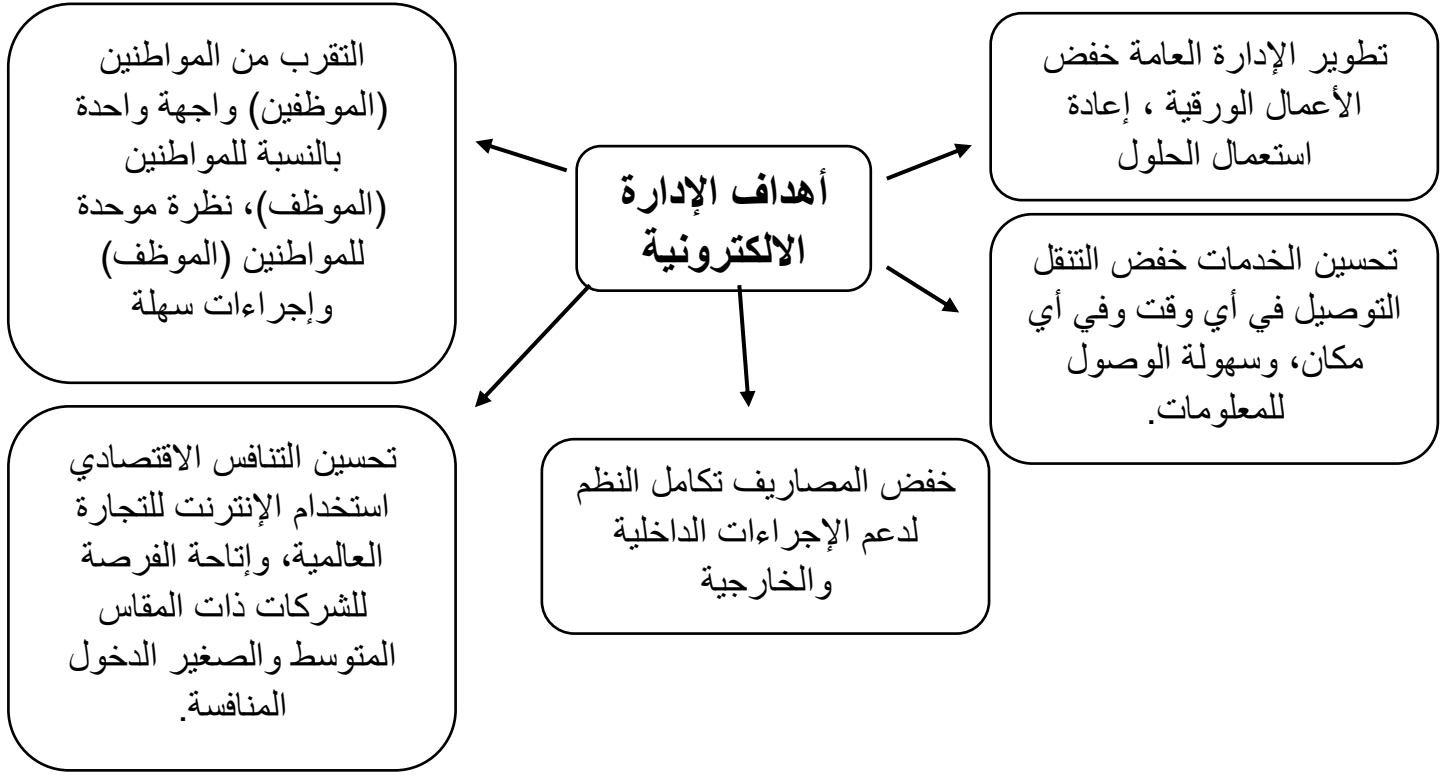
1- أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها ما يلي : (كافي، 2011، الصفحات 69-71)

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
 - إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
 - إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجياً لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
 - تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
 - مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
 - الخروج برؤية واستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وأخيراً وليس آخراً من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه أودي أي الأمريكية المتخصصة بأنها "إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة" و من هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

الشكل رقم (04) : أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر : (كافي، 2011، صفحة 71)

2- خصائص الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في : (شيلي، 2020، الصفحات 14-16)

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهًا آخر مغاير لوجه الإدارة التقليدية، حيث أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنيات ، كما يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- **السرعة والوضوح :** إنَّ كثير من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقية لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يُعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تُجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها وقتاً طويلاً.
- **عدم التقيد بالزمان والمكان :** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين . فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أي عبر أجزتها الشخصية، كما أن وصولنا بشبكتنا الداخلية يستوجب الحاجة إلى بنية ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها وفروعها الكثيرة، وإنما يكفي عمود

شبكة يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحواسيب، ويصلح ليكون مقر إدارة كبيرة كانت في الماضي يتطلب لها مبنى ضخم يقف مباهياً بعظمة المقرات.

- **إدارة المعلومات** : لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيهم وجعلهم البدوي في إدارة معاملات، بل تقوم على إدارة المعلومات التي تُخطط لها دوائرها ضمن برامج معينة، فتتجز أعمالها على نحو يُتيح إنجاز معاملات عبر حواسيبنا وزوارنا وتسجلها له بدرجة آمنة بالشفير، كما تدم إدارة الملفات وليس الاحتفاظ بما تكنزهما فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ومن جهة هذا فإن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تُضمنها في وسائل الحفظ الآمنة.
- **المرونة** : الإدارة الإلكترونية بإدارة ذكية بفضل تقنياتها، وتعمل التقنية بفعل إمكاناتها الاستجابية السريعة للأحداث والمتغيرات بسرعة متناهية، بالنظر لحدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال بها، مما يجعل الإدارة تقي بتقديم كثير من الخدمات التي كانت حاجة ماسة بفعل العائق الزماني أو ظل الإدارات التقليدية.
- **الرقابة المباشرة والمصادقة** : تُعد القدرة على الرقابة المباشرة من أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية، حيث تتيح هذه الإدارة متابعة مواقع العمل المختلفة حتى وإن كانت متباعدة جغرافياً، فهي تمكن الإدارة من الإشراف على كافة وحداتها أينما وُجدت ومتابعة تعاملها مع الجمهور والتعرف على التحديات والمشكلات التي تواجهها، كما توفر أدوات تشخيص دقيقة تساعد في تحديد نقاط الضعف ومواقع القصور في الأداء وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الفاعلية وهي عوامل غالباً ما يصعب رصدها في أنظمة الإدارة التقليدية، وتُبرز هذه المزايا الفرق الواضح بين الإدارة الإلكترونية ونظيرتها التقليدية من حيث القدرة على التحليل والمراقبة والتصحيح المستمر.
- **السرية والخصوصية** : من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية وبالخصوصية للمعلومات المهمة بما تملك الإدارة من برامج تكميلية عن حجب المعلومات والدراسات المهمة، وعدم إتاحتها إلا للجهات الصالحة التي يمكنها كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللتين تصنعهما هذه الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا يتنافى مع الحفاظ الكامل على مختلف أنواع المعلومات فيها، تحقق الإدارة الإلكترونية هذه الحماية للمعلومات إن تدخل على الشبكة والسرية العليا بأجهزة أنظمة ضد الاختراق لما يعجل الوصول إلى أسرارها ومعاينة المخطئ أمراً غير صعب.
- **إدارة بلا أوراق** : حيث تميز الإدارة الإلكترونية كونها إدارة خالية من الأوراق بحيث يمكن من سهولة الحصول على الأشياء بسرعة وتوفير مساحة باستخدام قاعدة البيانات سهلة التنظيم، فتضم ملفات المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
- **معالج لتحسين الأداء بشكل فعال** : حيث تقوم الإدارة التي تقوم على النظام الإلكتروني يكون لها التأثير على معالجة كثير من المشاكل بشكل أسرع مقارنة بالإدارة التقليدية التي يهيمن عليها الإنسان تفرده، حيث يقوم النظام الإلكتروني على وحدة مبنية بجهاز واحد وخوادم الحواسيب، ونظام الشبكة والتشغيل، نظام قاعدة البيانات الدائم.

3- مبادئ الإدارة الإلكترونية :

من أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية، نذكر ما يلي : (سمير عماري، 2018، صفحة 38)

- **تقديم أحسن الخدمات** : وهذا الاهتمام بالفرد يتطلب خلق بيئة عمل تتسوع فيها المهارات والكفاءات المهنة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات المتوفرة وتحليلها بدقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، وصوالاً إلى استخدام النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- **التركيز على النتائج** :ويقصد بهذا المبدأ أنّ اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجمدة على أرض الواقع، لأنّ الأفراد لا تهمهم كثيراً فلسفة العمل، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية ومرورا نتائجها في أرض الميدان، كما ينبغي أن تقدم الإدارة الإلكترونية فوائد للأفراد تتمثل في تخفيف العبء عليهم من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع وكذلك الحصول على الخدمة بصورة مبسطة وميسرة.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع** :يقصد بهذا المبدأ أنّ تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع سواء في العمل أو في الجامعات والمكتبات... الخ، وذلك حتى يتمكن كل فرد وكل مؤسسة من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أنّ نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والمنظمات بسهولة وإنجاز الإجراءات بسهولة ويسر.
- **التغير المستمر** :وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأنّ الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء المستفيد من الخدمة أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإنّ الفرد هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.
- **تخفيض التكاليف** :وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديد المنافسين على تقديم الخدمات ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بانخفاض التكاليف كلما زاد عددهم.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح تبني الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وليست مجرد خيار حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وتبسيط إجراءاتها ورفع من جودة خدماتها. غير أن هذا التبني لا يتم بمعزل عن مجموعة من العوامل المؤثرة سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية. ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا المحور أسباب التحول الرقمي في الإدارة، ثم نتطرق إلى وظائف الإدارة الإلكترونية وتطبيقها العملي داخل المؤسسات لنختتم بـ أبرز الإيجابيات والمعوقات التي تواجه تفعيل الإدارة الرقمية في الواقع المهني.

المطلب الأول : أسباب التحول الرقمي في الإدارة

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي، وإننا نجد في كل دولة هناك أسباب تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب أسباب أخرى حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الأسباب نجد ما يلي : (مختار، 2007، الصفحات 11-14)

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به : إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تت مثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- التحولات الديمقراطية : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية، إذ إن تغيير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

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

المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها

1- وظائف الإدارة الإلكترونية :

تندرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربع وظائف إدارية أساسية (التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني القيادة الإلكترونية الرقابة الإلكترونية) وهي كالآتي: (شيلي، 2019، الصفحات 469-472)

- **التخطيط الإلكتروني :** يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية التنظيم صنع واتخاذ القرارات القيادة الرقابة)، ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلا بدون التخطيط، إنه العمل الرئيسي الملازم للمنظمة ويعرف التخطيط (Planning) بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة، ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاث تحديات للإدارة وهي توقعي ومستقبلي في طبيعته يترجم بجملة من القرارات والإجراءات يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة. في هذا السياق قدم هنري فايول تعريف وتوضيح أكثر دقة لمصطلح التخطيط: "عبارة عن مجموعة من خطط العمل الواجب اتباعها مع الالتزام بالمرحلة الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط".
- بينما التخطيط الإلكتروني (E-Planning) يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تنسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية. وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي.
- **التنظيم الإلكتروني:** لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تعمل بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها إضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة وعلى الإدارة وجميع العاملين بها الالتزام به في توجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والرسمية وأخيرا المركزية واللامركزية.
- يعرف التنظيم على أنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة". ونتيجة للتغيرات الحاصلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وظيفة التنظيم تعرف بن التنظيم الإلكتروني E-Organizing" وهو توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، إذ يتعامل مع مديرين وعاملين (الكثرونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين إلكترونيين خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن

- الإلكترونيين، كما يستخدم مصطلح التنظيم الإلكتروني لوصف التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك.
- ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:
- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
 - التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet ، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
 - اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.
 - تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.
 - تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.
- **القيادة الإلكترونية :** لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، والقيادة هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها: "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة." والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية وخلق التركيب التنظيمي الكفاء والإشراف على العمليات اليومية فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف المشاعر التفكير السلوك أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة و تحفيز الموظفين.
- **الرقابة الإلكترونية :** الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددًا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود. وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف بـ الرقابة الإلكترونية، التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات." وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر، و يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول من خلال رصدها الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ واتخاذ

الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة أنية لنقل المعلومات بشكل فوري على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة مما يمكن من معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يستلزم ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمالية (Hardware) والمعلوماتية (Orgware) والبرمجيات (Software) ، وتفضل الإدارة الإلكترونية تحوُّلاً شاملاً من المفاهيم والقدرات والأساليب والإجراءات والهيكل التنظيمية التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست مجرد مستحدثة تمكن نظاماً معلوماتياً فقط، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من التكنولوجيات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية والتدريب وغيرها. وبالتالي فإن من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، وأهم هذه المتطلبات ما يلي: (سكرى و عز الدين، 2023، الصفحات 101-102)

- **المتطلبات الإدارية:** تعد ضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تساهم في التطوير والتغيير وتعدمه وتؤثر بكل جوانب من خلال النظام الحالي أو أساليب الإدارة، كما تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جديدة تساعد التغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط لتأسيس تطوير التنظيم الإداري (إصلاح إداري) و تطوير كفاءات ومهارات متخصصة. وضع خطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية كفكرة من أشكال الإصلاح لا تكفي لتحقيقها بمجرد إصدار قوانين أو لوائح إدارية بل تتطلب تغييراً في طريقة تفكير المسؤولين وفرقهم (فريقهم المسؤولين) وفي وظائفهم وفي طرقهم لتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي يسعى إليها النظام، ومستوية لكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات الأخرى من حواسيب وخوادم وآلية مستحدثة توفرها، وأجهزة اتصالات ومعدات، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وحسب حجم الإدارة وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية لوظائفها وأنشطتها الإدارية. وقد تفرض الإدارة الإلكترونية نمطاً إدارياً جديداً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات والشركات والمستفيدين كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية والزراعية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية اللازمة لإضافة مميزات الإدارة الإلكترونية.

● المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وله أهمية في تحقيق الإدارة الإلكترونية فهو الذي نكتشف من خلاله لتحقيق أهدافها عبر الخبراء والمتخصصين العاملين في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية، ومن المال البشري المؤهل لاستعمال تقنيات المعلومات. فالعنصر البشري المؤهل هو العنصر الفاعل القادر على كسر عنصر الصناعة غير ملائم لإصلاح الأعمال التقليدية في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ أن الهياكل التنظيمية للأعمال الإلكترونية في المنظمات

والشبكات وتنظيمات الإدارات الحديثة يسمح التفاعل ويطلب تشغيل الإدارة الإلكترونية، لأن تنفيذ تقنيات في الجوانب الإدارية والتنظيمية والإجراءات والأساليب يتطلب تناسق بين مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة.

والإرشاد ودمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أوسع وأكثر كثافة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل المتعددة.

القيادة والدعم الإداري: يمثل القائد الإداري الرئيس لنجاح أو فشل الإدارة، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً بتطبيق فعلي لاستراتيجيات المنظمة ودعم القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره.

● المتطلبات التقنية:

وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم معلومات متكاملة، ومرافقة ومساندة وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية من إدارة لأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني ونوعها وحجمها المختلفة التي تستهدف الكفاءة أو النوعية لوظائفها وأنشطتها الإدارية.

● المتطلبات المالية:

تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية الإدارة الإلكترونية، فجمع متطلبات الإدارة الإلكترونية وتنفيذها يتطلب إنفاقاً كبيراً يمكن توفيره إذا ما تحققت هذه المتطلبات، إذ يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات واستغلال الإمكانيات المتاحة ووضع البدائل ووضع دراسة جدوى مالية، فحسب وضع موازنات أولية وتلبية متطلبات المشاريع من خلال الخطط المرورية.

● المتطلبات الأمنية:

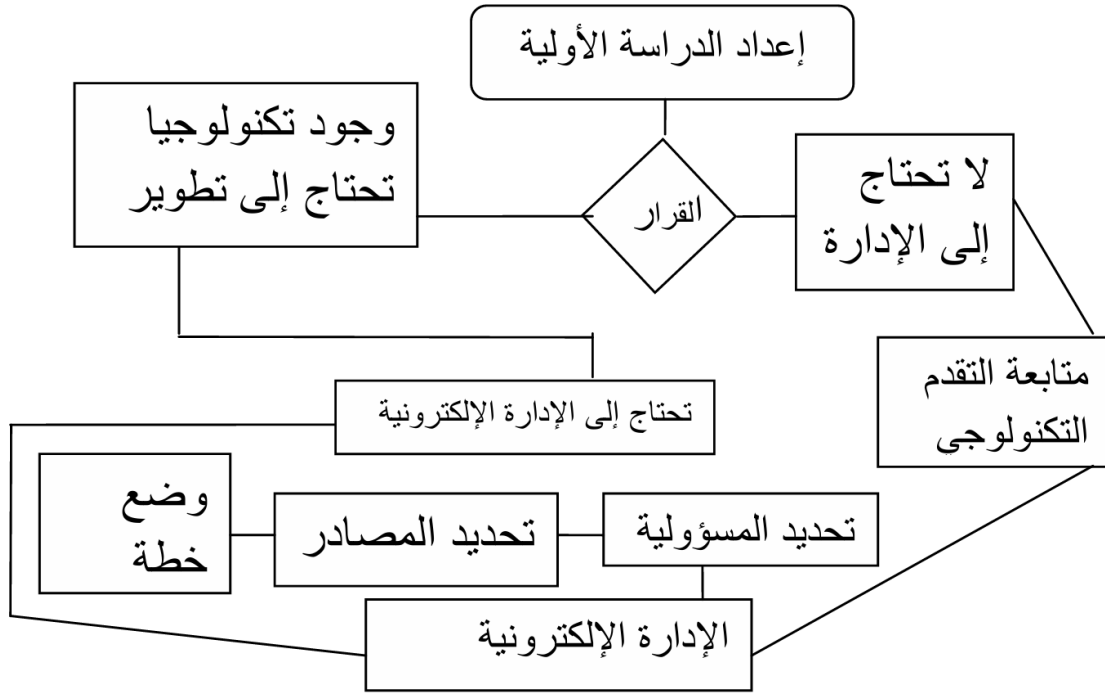
تشمل المتطلبات الأمنية في الإدارة الإلكترونية ضمان سلامة وأمان المعلومات، وذلك من خلال حماية قواعد البيانات وتوفير الأدوات والإجراءات اللازمة للوقاية من المخاطر الداخلية والخارجية، وتُعد هذه الحماية ضرورية للحفاظ على استمرارية العمليات ومنع التخريب أو تدمير الأنظمة. كما يتطلب الأمر سنّ قوانين وتشريعات تضمن سلامة المستخدمين وحماية بياناتهم، ومن المهم الإشارة إلى أن أي جهاز متصل بشبكة الإنترنت، مهما كانت درجة حمايته، يبقى عرضة للاختراق إذا لم يتم تزويده ببرمجيات الحماية المناسبة. لذلك، لا يمكن الحديث عن نظام معلوماتي آمن بالكامل وخالي من التهديدات دون وجود منظومة أمنية متكاملة وفعالة.

3- مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدة شروط يجب توفرها كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ونذكر منها ما يلي ما يلي: (العمرى و قانة، 2020، الصفحات 10-11)

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة :** ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدمو الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
 - **تدريب وتأهيل الموظفين :** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريبه وتأهيله على رأس العمل لكي يجتاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.
 - **توثيق وتطوير إجراءات العمل :** المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق والبعض الآخر مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
 - **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة، والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.
 - **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
 - **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشاراً :** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر إنتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.
- فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وتتمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في: (بن حسين، 2014، الصفحات 214-216)
- **إعداد الدراسة الأولية :** و تستلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية.
 - **وضع خطة التنفيذ :** بمجرد موافقة الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة على الموافقة على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها لا بد من إعداد خطة محكمة متكاملة و موصل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ و لكل متطلبات كل مرحلة.
 - **تحديد المصادر التي تدعم الخطة :** كالكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات و هو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية.
 - **تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة :** والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد و التكاليف المرصودة لها.
 - **متابعة التقدم التقني:** لا بد من متابعة كل ما يستجد في المحال التقني من اتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة بتطوير هذا المجال.

الشكل رقم (05) : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : (بن حسين، 2014، صفحة 215)

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تكمن أهميتها في تطبيقها خطوة بخطوة لأن كل خطوة لها خصائص ومميزات، لذلك يجب أن تتوفر من خلال بناء إستراتيجية للإدارة الإلكترونية تتضمن إعداد الدراسة الأولية لها من حيث الموارد المادية والبشرية وتحديد المسؤوليات وكذلك تقييم الإدارة الإلكترونية وتقويمها لتحقيق الأهداف المسطرة من تطبيقها.

المطلب الثالث : إيجابيات و معوقات تفعيل الإدارة الرقمية

مع تزايد المشكلات والعوائق التي بدأت تظهر في جسم النظام البيروقراطي الروتيني، وعدم قدرته على الاستجابة للمتطلبات المجتمعات الحديثة وتعارضه مع كثير من رغباتها وتطلعاتها، كان البديل هو : الإدارة الإلكترونية، وجرى الترويج للفوائد التي ستجلبها الإدارة الإلكترونية للمجتمعات البشرية حيث اعتمدت الحكومات عليها من أجل تخفيف عبء التكاليف الزائدة عن كاهلها، وتجويد مستوى خدماتها، ورغبتها في الاستفادة من خدمات تقنية المعلومات في هذا الخصوص. كما كانت أعين المؤسسات على فوائد التقنية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

1- إيجابيات الإدارة الإلكترونية :

يمكن تقسيم إيجابيات الإدارة الإلكترونية إلى نوعين خاصة بالمواطنين ناتجة من الاعتماد على الحكومة الإلكترونية و خاصة بالمؤسسة والعاملين بها وكذا المتعاملين معها والزبائن أيضا. وتتمثل كالاتي : (شيلي، 2020، الصفحات 48-50)

- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمواطنين: تتمثل في النقاط التالية :

- الحد من الجهد والتكاليف والتقليل من وقت إنجاز المعاملات.
- تحسين تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية رغباتهم.
- زيادة مهارات المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة التطورات عن طريق شبكة الإنترنت.
- خلق فرص عمل والقضاء على البطالة.
- تسمح الحكومة الإلكترونية عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية من الحديث والاستماع للمواطنين وحل مشاكلهم وكذا دعمهم وخلق جو من الديمقراطية، وتحسين الخدمات العمومية.
- تعمل الإدارة الإلكترونية على عرض التكاليف الحقيقية للمواطنين مقابل حصولهم على الخدمات المقدمة من قبل الحكومة.
- تسمح الإدارة الإلكترونية بتسهيل أشكال وإجراءات التسجيلات المتاحة للمواطنين دون الانتظار طويلا في صفوف من أجل إتمام تلك الإجراءات، ومن القطاعات والإدارات التي تستفيد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتخدمها بشكل كبير قطاع التعليم، أمن السجون التصويت الإلكتروني، قسم جوازات السفر إلخ.

● **إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمؤسسات :** تقدم الإدارة الإلكترونية للمؤسسات جملة من المزايا :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية، وزيادة الكفاءة والفعالية مع تقليل مخالفة الأنظمة.
- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات.
- المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية من طرف الزبائي.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة وضمان سرية المعلومة وأمنها.
- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين بالمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وسهولة أداء الأعمال.
- التوثيق الإلكتروني الجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والابتكار.

2- معوقات الإدارة الإلكترونية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يواجه بعض المعوقات والتحديات تبعا كل نوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، ومن بين هذه التحديات مايلي: (بوقرة و حساني، 2023)

- **التحديات البشرية :** يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونها لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المطلوبة منه فالأجهزة والآلات الحديثة لا يمكن أن تشتغل إلا بطاقة المورد البشري ، إلا أنه يوجد مشكل في هذا العنصر والمتمثل في عدد الأفراد المؤهلين والملائمين للبيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه الكثير من الدول ومن أبرز هذه مايلي :

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- قلة البرامج التدريبية في مجالات التقنية المتطورة والحديثة.
- الكوارث والحروب والنزاعات الإقليمية يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- **التحديات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:
 - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامت الإدارة الإلكترونية.
 - عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمت بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقق العمل بينها.
 - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
 - مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.
 - التمدد السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- **تحديات المالية والتقنية :** يقصد بالمعوقات التقنية ضعف إنتشار تقنية المعلومات والإتصال وتتمحور حول:
 - قلة الموارد المالية لتقديم برامت تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامت الإدارة الإلكترونية.
 - صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد.
 - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
 - إختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
 - التكلفة المرتفعة للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- **تحديات الأمن والخصوصية :** يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات فيما يتعلق بأمان المعلومات وحماية البيانات الحساسة، وهذا يتطلب إتخاذ إجراءات أمنية قوية وتوفير حلول تشفير البيانات لحماية الخصوصية وتمثل أهمها فيما يلي :
 - توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
 - إستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات والمتمثلة في الأمن السبيرياني الذي يعمل على تأمين المعلومات على الأجهزة وشبكة الإعلام الآلي والعمليات الآلية التي من خلالها يتم حماية معدات الحواسيب.
 - العمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

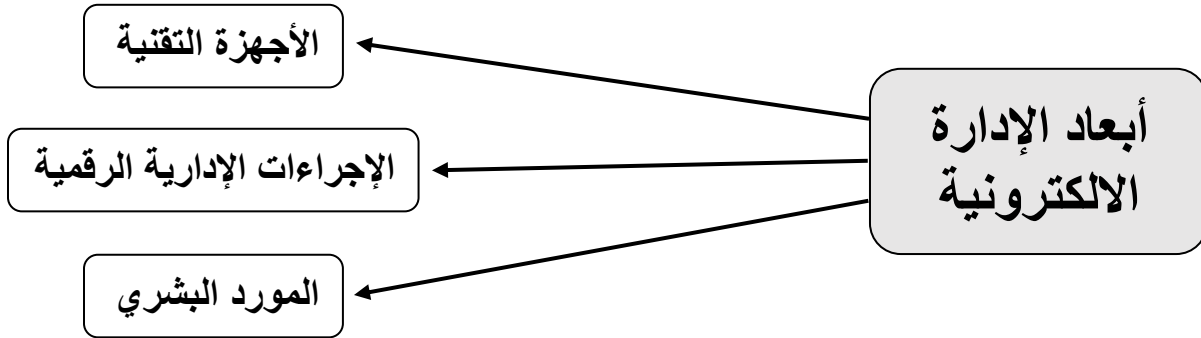
المبحث الثالث : أبعاد الإدارة الإلكترونية

في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو الرقمنة، لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة دون تبني نماذج حديثة في الإدارة، ويأتي في مقدمتها الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا في مختلف عملياتها الإدارية والتشغيلية، وتتجلى هذه الإدارة في عدة أبعاد مترابطة تُشكل معًا بنية متكاملة تدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

يتمثل البعد الأول في الأجهزة التقنية، والذي يشمل توفير البنية التحتية من أجهزة تقنية، وبرامج، وشبكات، تُمكن المؤسسة من العمل ضمن بيئة رقمية متطورة. أما البعد الثاني فهو الإجراءات الإدارية الرقمية، ويتضمن عناصر حيوية مثل الاتصال الرقمي الفعال، والأمن السيبراني لحماية المعلومات، وطرق التخزين والأرشفة الرقمية، بالإضافة إلى تنظيم سير العمل في بيئة إلكترونية مرنة ومنظمة. ويكتمل هذا التحول من خلال البعد الثالث، وهو المورد البشري، الذي يُعد المحرك الأساسي لنجاح أي عملية رقمية، ويشمل ذلك مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا، تقبلهم للتغيير التنظيمي، وأهمية تدريبهم المستمر لتطوير مهاراتهم الرقمية.

إن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يمكن المؤسسات من تعزيز كفاءتها، وتحسين جودة خدماتها، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، مما يساهم في بناء نموذج إداري عصري يواكب متطلبات العصر الرقمي.

الشكل رقم (06) : أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الأول : الأجهزة التقنية

في ظل التحول المتسارع نحو الرقمنة، أصبحت التقنيات الحديثة ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل فعالة ومتطورة داخل المؤسسات يشمل هذا التحول بعداً تقنياً محورياً يتمثل في تكامل الأجهزة التقنية، البرامج، والشبكات بهدف تحسين جودة الأداء وتعزيز الإنتاجية. فالأجهزة الذكية بمختلف أنواعها أصبحت أدوات لا غنى عنها لتنفيذ المهام اليومية، بينما تساهم البرمجيات في أتمتة العمليات وتبسيطها، أما الشبكات فتتمثل العمود الفقري لتدفق المعلومات وتبادل البيانات بشكل آمن وسريع. وفي إطار الإدارة الرقمية، يُعتبر هذا البعد حجر الزاوية الذي يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات وتوفير خدمات فعالة وتحقيق تواصل داخلي وخارجي متكامل.

و عليه قبل التطرق الى مختلف الأجهزة التقنية المستعملة في الإدارة يجب علينا التطرق الى ماهية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

1- مفهوم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

• تعريف التكنولوجيا :

قد يتبادر إلى الذهن أن المفهوم البسيط للتكنولوجيا يتمثل في تحويل العمل اليدوي إلى عمل آلي، وهو نفس المفهوم الذي ساد منذ اكتشاف الطواحين الهوائية، غير أن هذا المفهوم وابعاطته لا يمكن أن يتوافق مع الحياة المعاصرة ولا يتمشى مع التطور الذي وصلت إليه، فأصول هذه المفردة تعود إلى الكلمة اليونانية Technologia ، وهي تتكون من مرادفين Techne المرادف للفعل يصنع، ومن ثم يشير المصطلح إلى الصنعة، أما Logos فتعني علم أو دراسة، ومنه تشير كلمة تكنولوجيا إلى علم الصنعة. (مشري، 2017/2016، صفحة 19)

فالتكنولوجيا تمثل للمؤسسة مصدرًا غير محدود للتطور والتميز، والمؤسسة التي تعتمد على خيار استراتيجي تناقلم ومتطلبات النمو بوتيرة سريعة وفعالة، كما تسمح بإبداع منتوجات جديدة وتفعيل النشاط الداخلي وهي تعرف بأنها "تشير إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شؤون حياته، وبالتالي هي الاستخدام المفيد لمختلف مجالات المعرفة. (سماعي، 2015/2014، صفحة 29)

• تعريف تكنولوجيا المعلومات :

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها خليط من أجهزة، ووسائل الاتصال والكمبيوتر والتقنيات المصغرة ابتداءً من الألياف إلى المجموعة الضوئية إلى الأقمار الصناعية، والرقمية والاستنساخ، وتتمثل في الكثير من الاختزان، والتكبيك الذي يستخدم المعلومات الخارجة عن إطار البشر. (عزوز، 2017/2016، صفحة 27)

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "الحصول على المعلومات (الصوتية والمصورة والرقمية والتي في نص مدون) وتجهيزها واختزانها وتثبيتها وذلك لاستخدام توليفة من المعدات الميكرو إلكترونية الحاسبة والاتصالية عن بعد. (بزاوية، 2015/2014، صفحة 58)

• تعريف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال : (معشت، 2022/2021، الصفحات 5-7)

يعرف (Timpson and Katz) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف مجموعة من الحواسيب والشبكات وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة وتوزيع المعلومات". وتمتلك معظم الشركات مجموعة

من أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات والبرمجيات والتي تستخدم في التقاطع وتخزين ومعالجة ونشر مضمات رقمية، وأن التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات وبشكل أساسي التطورات في الأجهزة والبرمجيات وتكنولوجيا الاتصالات مكنتنا من استخدام تكنولوجيا المعلومات بطرق عديدة لم نكن نستطيع القيام بها سابقاً.

2- عناصر الأجهزة التقنية المستعملة داخل المؤسسة :

عناصر الأجهزة التقنية المستعملة أو مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتمد على مشاركة المعلومات التي تنعكس في صورة أوجهها عبر تطبيقات خاصة تهدف إلى زيادة الفاعليات وتساعد في تحقيق الأهداف مما يجعلها موردا مهما يصعب تقليده واستنساخه، وفيما يلي المكونات : (بوعاتي، 2021/2020، الصفحات 48-51)

- **المكونات المادية :** و منها نذكر ما يلي :
 - **الحواسيب (Computers) :** أجهزة مكتبية أو محمولة تُستخدم في إدارة البيانات وتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين.
 - **الخوادم (Servers) :** لتخزين البيانات الضخمة التي تخص الموظفين أو خدمات المواطن وتوفير الوصول إليها بشكل آمن.
 - **الشبكات (Networking Equipment) :** أجهزة مثل الموجهات (Routers) و المفاتيح (Switches) لضمان التواصل بين الأنظمة والموظفين داخل المؤسسة.
 - **أجهزة الطباعة (Printers) :** للطباعة الرسمية للمستندات والنماذج الإدارية.
 - **أجهزة المسح الضوئي (Scanners) :** لتحويل الوثائق الورقية إلى نسخ رقمية.
 - **أجهزة الاتصال (Communication Devices) :** مثل الهواتف الثابتة والمحمولة، وأجهزة الفيديو كونفرنس.
 - **أنظمة مراقبة (Surveillance Systems) :** لمراقبة الأمان داخل المباني والمنشآت التابعة للمؤسسة.
- **البرمجيات :** و نذكر أبرزها ما يلي :
 - **أنظمة التشغيل (Operating Systems) :** مثل Windows أو Linux تُستخدم لتشغيل الأجهزة والأنظمة في المؤسسة.
 - **برمجيات إدارة البيانات (Data Management Software) :** مثل SAP أو Oracle لإدارة البيانات الحكومية، مثل السجلات المدنية أو بيانات الضرائب.
 - **أنظمة إدارة الموارد البشرية (HR Management Software) :** مثل PeopleSoft أو Oracle HRMS لإدارة الموظفين والأجور والعوائد.
 - **أنظمة البريد الإلكتروني (Email Systems) :** مثل Microsoft Outlook أو Gmail لتنظيم وتوزيع البريد الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المطلب الثاني : الإجراءات الإدارية الرقمية

مع تطور الإدارة الحديثة وانتقال المؤسسات نحو الرقمنة، أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تنفيذ الإجراءات الإدارية التقليدية لتتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ويُعد بعد الإجراءات الإدارية الرقمية أحد الركائز الأساسية في الإدارة الإلكترونية إذ يُعنى بتحويل العمليات الإدارية من نماذج ورقية وبيروقراطية إلى نماذج إلكترونية مرنة وأكثر كفاءة، ويتجسد هذا البعد في عدة عناصر محورية تضمن انسيابية العمل داخل المؤسسة أهمها:

- **الاتصال الرقمي:** الذي يوفر قنوات تواصل فعالة وسريعة داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية.
- **الأمن الرقمي:** الذي يضمن حماية البيانات والمعلومات من التهديدات الرقمية المتزايدة.
- **التخزين والأرشفة الإلكترونية:** التي تُسهم في حفظ وتنظيم البيانات بطريقة ذكية وأمنة قابلة للاسترجاع الفوري.

1- الاتصال الرقمي : (ركروك و مبني، 2022، صفحة 203)

يُطلق مصطلح الثورة الرقمية على العصر الحالي بعد الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأتي كلمة رقمية من الناحية التقنية لأن الحروف والصور والأصوات تتحول إلى بيانات رقمية (أحاد وأصفار) يمكن تخزينها ومعالجتها وإرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب. ويعرف كذلك محمد عبد الحميد الاتصال الرقمي على أنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف مختلفين الأدوار في بيئة الاتصال التفاعلي المتنوعة واستعمالاتها من خلال الأنظمة والبرامج الاتصالية التي تستند إلى تقنيات معينة.

كما يرى عبد المالك مكوي بأن ذلك الاتصال الذي يعتمد على تحويل ونقل البيانات والمعلومات والصوت من خلال وسائط مثل الراديو والتلفزيون والتسجيلات الصوتية عبر علم من اللغة وأدواته.

وعليه، يمكن القول بأن الاتصال الرقمي هو الاتصال الذي يعتمد على وسائل إلكترونية بأسلوب رقمي يتم من خلاله نقل الإشارات ومعالجتها واستقبالها بشكل رقمي. والاتصال الرقمي الذي نقصده في دراستنا هو تكنولوجيا الاتصال التفاعلي المتمثل في الحاسوب والإنترنت والهاتف النقال والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل التي أصبحت تُستعمل بكثرة في مختلف المستويات وأهمها على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يقتصر في دراستنا هذه على حجم التحديد في الوسائل الرقمية المستخدمة على مستوى المكتبة الجامعية.

2- الامن الرقمي :

مع تطور البيئة الرقمية، أصبح الأمن السيبراني جزءاً أساسياً من الأمن الرقمي، ويهدف إلى حماية الأنظمة والمعلومات من التهديدات الإلكترونية، وعليه يجب علينا التطرق الى مفهوم الامن السيبراني.

- **مفهوم الأمن السيبراني :** (بارة، 2017، الصفحات 257-258)
- يمكن تعريف الأمن السيبراني، انطلاقاً من أهدافه، بأنه النشاط الذي يؤمن حماية الموارد البشرية، والمالية، المرتبطة بتقنيات الاتصالات والمعلومات، ويضمن إمكانات الحد من الخسائر والأضرار، التي تترتب في حال تحقق المخاطر

والتهديدات، كما يتيح إعادة الوضع إلى ما كان عليه، بأسرع وقت ممكن، بحيث لا تتوقف عجلة الإنتاج، وبحيث لا تتحول الأضرار إلى خسائر دائمة.

فهو النشاط أو العملية، والقدرة، أو نظم المعلومات وإتصالات المؤسسة، حيث تكون المعلومات الواردة فيه محمية من أي دافع من التلف، والاستخدام غير المصرح به أو التعديل، أو الاستقلال.

ومن الناحية العملية الإجرائية يمكن تلخيص الأمن السيبراني على أنه لا يتعدى المفاهيم التالية:

- "يتحقق الأمن السيبراني إلى حد كبير من وسائل دفاعية تستخدم للكشف وإحباط المتسللين".
- "الأمن السيبراني ينطوي على حماية شبكات الحاسوب والمعلومات التي تحتويها من الاختراق ومن الضرر الخبيث أو التعديل".
- "الأمن السيبراني ينطوي على الحد من هجوم المخاطر الخبيثة على البرمجيات وأجهزة الحاسوب والشبكات. وهذا يشمل الأدوات المستخدمة للكشف عن الاختراقات ووقف الفيروسات، ومنع التصيد، وفرض التوثيق، وتشفير الاتصالات المشتركة".
- "الأمن السيبراني هو مجموعة من الأدوات والسياسات والمفاهيم الأمنية، والضمانات الأمنية، والمبادئ التوجيهية، لإدارة المخاطر المحدقة بالمعلومات ومعالجتها، والإجراءات، والتدريب، وأفضل الممارسات، وضمان التقنيات التي يمكن أن تُستخدم لحماية البيئة السيبرانية وتنظيم أصول المستخدم".
- "القدرة على الحماية أو الدفاع عن استخدام الفضاء السيبراني من الهجمات السيبرانية".
- "البيئة التكنولوجية والعمليات والممارسات وتدابير الاستجابة والتخفيف، والتي تهدف إلى حماية الشبكات وأجهزة الحاسوب والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به، وذلك لضمان السرية والنزاهة والتوافر".

● متطلبات تحقيق الامن الرقمي :

- يقصد بأمن المعلومات الإلكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والعبث بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائل التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للفيروسات لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة. وهناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي وبالتالي لا بد من تحقيقها وهي: (بوزكري جيلالي، 2016/2015، الصفحات 92-93)
- التوثيق أو التأكد من المستخدم: التأكد من أن الأطراف المشاركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون.
 - التصديق: أي التأكد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط.
 - التكامل: أي التأكد من أنه لم يجر أي عبث أو تحريف بالبيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى أن وصلت إلى المستقبل.
 - السرية: وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات.

ويستلزم تحقيق الأمن الإلكتروني توفير عدداً من المتطلبات أهمها:

- وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.
 - تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية.
 - استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الاستعانة بالخبراء في المجال القانوني والفني إذا استلزم الأمر.
 - تأسيس نظام البنية التحتية للمفاتيح العمومية وهي مجموعة من هيئات التصديق يوجد بينها تصديق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الاعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.
 - تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات وكذلك تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وبخاصة في التعاملات التي تكون الإنترنت وسيطاً لنتائجها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الإنترنت.
- وتشمل عملية التأمين التأكيد على مجموعة من الأمور منها:

- التأكيد على تأمين وحماية خصوصية المؤسسات والأفراد على حد سواء.
- التأكيد على حماية تقاليد ومبادئ وقيم المجتمع من خلال تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التكنولوجية الملائمة لتحقيق ذلك.
- التأكيد على حماية الملكية الفردية والأسماء والعلامات التجارية.
- التأكيد على تأمين وحماية برامج الحاسبات الآلية ضد الفيروسات وما يترتب عليها من مخاطر وأثار سلبية.
- التأكيد على حماية المؤسسات والمعاملات ضد أعمال النصب والاحتيال.

3- التخزين و الارشفة الإلكترونية :

و فيما يلي نتناول تعريف جميع المفاهيم المرتبطة بالارشفة الإلكترونية إضافة الى التطرق لمراحل الارشفة.

● الأرشيف :

عرفت الموسوعة العالمية Universalis الأرشيف بأنه "مجموعة من الوثائق الناتجة عن نشاط هيئة أو شخصية مادية أو معنوية. وبالنسبة لجون فافيه أخصائي في مسألة الأرشيف : "الأرشيف هو مجموع الوثائق المستلمة أو المكونة من أي شخص مادي أو معنوي، أو من طرف هيئة عمومية أو خاصة، منظمة من أجلها، ومحفوظة من أجل استعمال لاحق".

وفي الجزائر عرف القانون الجزائري 88-09 الصادر في 26 جانفي 1988 الوثائق الأرشيفية بأنها "عبارة عن وثائق تتضمن أخباراً مهما يكن تاريخها أو شكلها أو سندها المادي، أنتجها أو استلمها أي شخص كان طبيعياً أو معنوياً أو أية مصلحة أو هيئة عمومية كانت أو خاصة أثناء ممارسة نشاطها".

• الأرشيف الإلكتروني :

يشار إلى الأرشيف الإلكتروني بأنه "وثائق أرشيفية منتجة ومحفوظة من طرف أي هيئة في إطار ممارسة نشاطها، على شكل تسجيلات إلكترونية، وفي صيغة تسمح باستغلالها مباشرة عن طريق أدوات الإعلام الآلي. "ومن جهتها، عرّفته الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR بأنه "حزمة معلومات محفوظة في نظام أرشفة إلكترونية، مكونة من وثيقة أو مجموعة وثائق رقمية، وما وراء البيانات التقنية، وما وراء بيانات التسيير، وما وراء البيانات الوصفية الوثائقية. فالأرشيف الإلكتروني لا يمكن استرجاعه ولا استغلاله على المدى الطويل إذا لم تُحفظ إلى جانبه المعطيات الخاصة به. ولأنه في الوقت الحالي لم يعد هناك فرق بين الوثيقة الرقمية والوثيقة الإلكترونية بعد جدال طويل، وبعد أن فُصل في الأمر من طرف الأخصائيين من خلال المعيار ISO 11620، فإنه على هذا الأساس يمكن اعتبار الأرشيف الإلكتروني والأرشيف الرقمي مصطلحين يشيران إلى مفهوم واحد.

• الأرشفة الإلكترونية :

تتعدد التعاريف التي تتناول مفهوم الأرشفة الإلكترونية، لكنها تتفق وتتشابه في مضامينها. فلقد عرّفها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR من خلال المعيار NF Z42-013 كما يلي:
"الأرشفة الإلكترونية تضمن الوثائق المنتجة أصلاً في الشكل الرقمي، أو تلك التي حُوّلت إلى الشكل الرقمي بعد رقمتها. وعملية أرشفتها تتمثل في حفظها في إطار نظام أرشفة إلكترونية. وعليه، يمكننا أن نقول إن الأرشفة الإلكترونية تتمثل في حفظ الوثائق الإلكترونية، على المدى المتوسط والطويل، بطرق تُمكن من استرجاعها بغض النظر عن تغير الحوامل أو التقنيات".

• مراحل الأرشفة الإلكترونية للوثائق الجارية والوسيط:

○ المرحلة الأولى :

يشرف عليها الأرشيفي الذي يعمل على تسطير سياسة أرشفة الوثائق الرقمية وهذا بالارتكاز على المعيارين الدوليين الإيزو 15489 الخاص بتنظيم وتسيير الأرشيف الجاري. والوسيط للمنظمات العمومية والخاصة. وأيضا المعيار إيزو 27001 الذي يسطر سياسة إدارة المخاطر لنظام المعلومات

○ المرحلة الثانية :

يشرف عليها أيضاً الأرشيفي الذي يقوم بتحديد جدول التسيير (مدونة الحفظ) الخاص بكل نوع من الوثائق، وهذا استناداً إلى جدول التسيير الخاص بكل دولة، ففي الجزائر أوجدت المديرية العامة للأرشيف الوطني بالتنسيق مع مختلف الوزارات "جدول تسيير الوثائق الإدارية" الذي يُحدد مدة حفظ الوثائق في العمر الأول، في العمر الثاني، وتلك التي تنتقل إلى العمر الثالث كأرشيف تاريخي من عدمها.

○ المرحلة الثالثة :

تحديد مخطط لتنظيم هذه الوثائق، وهذا عن طريق جمع المعلومات الخاصة بكل نوع من الوثائق وأيضاً تدفقها. و تحديد المصطلحات التي تمكن من تكشيف كل نوع من هذه الوثائق، وما وراء البيانات الخاصة بها، اعتماداً

على معيار الإيزو 1 23083 و 2 التي يتناول موضوع ما وراء البيانات، كمعطيات في غاية الأهمية لتسيير بهدف استرجاع وثائق رقمية في إطار كم هائل من الملفات المشابهة.

○ المرحلة الرابعة :

هذه المرحلة في غاية الأهمية حيث يتم خلالها تحديد إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بنظام الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على المعيار إيزو 27002 الذي يعتبر دليل الإجراءات الصحيحة للتحكم في أمن نظام المعلومات. تم بالاعتماد على المعيار إيزو 27005 الذي يشمل مجموع المتطلبات الخاصة بإدارة المخاطر في إطار أمن أنظمة المعلومات.

○ المرحلة الخامسة :

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في نظام أرشفة إلكترونية فهي تمثل الجانب التقني لمعالجة الأرشيف بصفة عامة، وهي بالنسبة للأرشيف الرقمي تتمثل في تحديد الاحتياجات بالنسبة لنظام الأرشيف من خلال المعيار إيزو 14721 الذي يتطرق ويضبط مختلف العمليات: الدفع، تخزين، تسيير المعطيات، الاطلاع و البث، كما يتطرق أيضاً إلى عملية تهجير المعطيات نحو حوامل جديدة والنماذج أو القياسات الجديدة.

○ المرحلة السادسة :

كتابة أو تحرير دفتر الشروط لافتتاء نظام الأرشيف، بالاعتماد على المعيار Moreq2 الخاص بهذا، والذي يركز على المتطلبات الوظيفية الخاصة بأرشفة المعلومات لأغراض إثباتية. حيث أن شروط اقتناء وتركيب وتحديث وأمن وجديد نظام الأرشيف الإلكترونية تم ضبطه أيضاً وهو يركز على عناصر محددة حتى لا يؤدي إلى فشل المشروع بكامله.

○ المرحلة السابعة :

مراقبة المشاريع الآلية بدقة، بالاعتماد على المعيار إيزو 10006 لإدارة الجودة الخاصة بالمشاريع. وتقييم نظام الأرشيف من خلال المراقبة الدورية بالاعتماد على المعيار إيزو 14641 الذي يتناول المواصفات الخاصة بتصميم وتشغيل الأنظمة الآلية لضمان حفظ ومصداقية المعلومات المحفوظة ضمن هذا النظام.

○ المرحلة الثامنة :

التقييم النهائي لنظام الأرشيف مقارنة بالسياسة المسطرة أو المحددة. عدد دفع الأرشيف إلى مراكز الأرشيف للحفاظ الدائم يجب الحرص على أن تدفع الملفات مرتبة ومنظمة، وفقاً للإطار الذي أنتحت ضمنه حتى يسهل فيهما ويكون للمعلومات التي تتضمنها معنى عبر الزمن، كما لا يمكن تصور نجاح أي سياسة أرشفة إلكترونية على المدى الطويل إلا في إطار إتباع وتطبيق المعايير التي تسيير وتنظم هذا.

المطلب الثالث : المورد البشري

يُعدّ المورد البشري من الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ لا يمكن لأي بنية تكنولوجية أو نظام رقمي أن يحقق أهدافه دون توفر كفاءات بشرية قادرة على التعامل معه بفعالية. فامتلاك الفرد للمهارات الرقمية، وقدرته على استخدام الأدوات والبرمجيات الحديثة، يمثلان عنصرين حاسمين في هذا السياق. غير أن إدخال التكنولوجيا كثيرًا ما يواجه مقاومة من بعض الموظفين بسبب الخوف من التغيير أو غياب المعرفة الكافية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تبني أساليب مدروسة للتعامل مع هذه المقاومة، مثل إشراك العاملين في عملية التغيير، وتوضيح الفوائد المنتظرة منه، وتوفير الدعم المناسب. كما أن التدريب المستمر داخل المؤسسة يُعد عاملاً مهمًا في تأهيل الموظفين وتعزيز كفاءتهم الرقمية، مما يسهم في ضمان تفاعل إيجابي مع التحول التكنولوجي وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية المتاحة. و سنتطرق في هذا المحور إلى ثلاثة عناصر رئيسية، وهي :

- المهارات التقنية للموارد البشرية
- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير
- التدريب الإلكتروني

1- المهارات التقنية للموارد البشرية :

و يقال أنها مجموعة المعارف والقدرات على استخدام الحاسوب وبرامجه للأفراد وترجمتها في أعمالهم بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة وهي مكتسبة بالخبرة العملية (الممارسة) وعن طريق الكفاءات المكتسبة التأهيل العلمي والتدريب. (بكاوي و قرقيط، دون ذكر التاريخ، صفحة 61)

"القدرة على أداء عمل ما بدقة و إتقان من خلال سلسلة من الخطوات أو الحركات أو الإجراءات التي تكون قابلة للملاحظة وللقياس وللإعادة والتكرار عند الحاجة ، كذلك هي "نشاط معقد معين يتطلب مدة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة اذ تؤدي الأعمال بطريقة ملائمة." (تيسير، 2023، صفحة 123)

و فيما يلي المكونات الأساسية للمهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات و هي كالتالي : (بكاوي و قرقيط، دون ذكر التاريخ، الصفحات 68-69)

- **التفكير الناقد والأفعال (العمل) :** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات وإستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة . حيث يجب أن يوجد الإنسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.
- **الإبداع :** إن الحل - والذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية.

فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول باستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة.

- **التعاون :** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.
- **فهم التدخلات الثقافية :** لقد سبق وأشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم. لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.
- **الاتصال :** سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات والمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشغلون بالمعرفة الإختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع حيث سيضطرون للإختيار ما بين تقارير كتب انترنيت إنترانت بريد عادي بريد إلكتروني... إلخ .
- **إستخدام الكمبيوتر :** حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل بالكمبيوتر، وإنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على إستخدام الأدوات القائمة على إستخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح .
- **المستقبل الوظيفي وتعلم الإعتماد على النفس :** حيث أصبح على العمال الإعتماد على أنفسهم في إكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تدريبية مصممة حسب الحاجة فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة .

2- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير :

قبل التطرق الى أساليب التعامل مع مقاومة التغيير يجب علينا أولاً التطرق الى مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

- **مفهوم مقاومة التغيير :** (عباس، 2017، صفحة 188)

يشير إلى الرفض أو التردد الذي يُبداه الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة عند مواجهة تغييرات جديدة، خاصة تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو أساليب العمل أو إدخال التكنولوجيا، وتُعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تحدث نتيجة للخوف من المجهول، أو القلق من فقدان السيطرة، أو غياب الفهم الكافي لفوائد التغيير. وقد تتخذ هذه المقاومة أشكالاً متعددة مثل السلوك السلبي، التأخر في تنفيذ المهام، أو الرفض العلني للتعديلات الجديدة، لذلك من الضروري أن تُعالج المؤسسات هذه الظاهرة بطرق فعالة مثل الحوار، المشاركة، والتدريب، لضمان الانتقال السلس نحو بيئة عمل متطورة.

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها موقف أو اتجاه فردي أو جماعي شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداءً من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئاً فوق إمكانيات الفرد وقدراته.

• أسباب مقاومة التغيير : (أوصالح، 2023، صفحة 120)

تتجم مقاومة التغيير عادة عن مجموعة من الاسباب بعضها يعتبر جوهرياً، ويرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين والبعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، وتصنف أسباب مقاومة التغيير في ثلاث مجموعات أساسية هي: أسباب ترتبط بالعوامل الشخصية، مثل الخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات وأسباب ترتبط بطريقة إحداث التغيير، مثل: الوقت المتوفر للتكيف مع الوضع الجديد، واحترام الأفراد والمهارات ومصادقية عامل التغيير. وأسباب المجموعة الثالثة ترتبط بالنظام والموارد وسيتم فيما يأتي توضيح هذه الأسباب عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> • الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول • الخوف من فقدان بعض الميزات • عدم الاقتناع بجدوى التغيير 	<p>الاسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته • قلة الفهم بالتغيير • عدم رؤية الحاجة للتغيير • عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير 	<p>الاسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الامتنال للمعايير • اتساق النسق • الفوائد و الحقوق المحصل عليها • رفض ما هو أجنبي 	<p>الاسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي</p>

المصدر : (أوصالح، 2023، صفحة 120)

• أساليب التعامل مع مقاومة التغيير :

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المنظمات من أجل التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير الذي تريد المنظمة إحداثه، وتختلف هذه الأساليب من منظمة الأخرى، غير أنها تشترك جميعها بضرورة أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار، لأن نجاح أي عملية تغيير مرتبط بالضرورة بمدى تقبل العاملين لها، ومن أهم الأساليب المقترحة للتعامل مع ظاهرة مقاومة ما جاء به كوتر و شلينقر بحيث اقترح الباحثان ستة طرق للحد أو التقليل من المقاومة وهي

: (أوصالح، 2023، الصفحات 121-122)

- **التعليم الاتصال:** يقترح الباحثان بضرورة إعلام الفاعلين المعنيين بعملية التغيير من أجل أن تكون لديهم نظرة منطقية حول تطبيقه. وبالتالي يجب تفعيل الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين من خلال الإشارة إلى نتائج التغيير المحتملة، وما يسعهم في الحد من المخاوف والإشاعات، ويساعد في إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل مباشر، ما يوضح الكثير من الغموض حول برامج وأهداف عملية التغيير وتساعد هذه الطريقة في الحصول على التفهم المطلوب من العاملين الذي يقضي إلى التقليل من القلق.
- **المشاركة والاندماج:** حسب الباحثان المبادرين بعملية التغيير لا يملكون كل المعلومات الضرورية لتصميم وإحداث هذا التغيير، ومن جهة أخرى الفاعلين لهم قدرة المقاومة لهذا التغيير، وبالتالي فمشاركتهم تكون ضرورية من أجل تقبل التغيير .
- **تشجيع الأفراد وتدعيمهم:** دعم المديرية للفاعلين يستطیع أن يقلل من المقاومات لأنه يسمح بإزالة المخاوف والقلق الذي يعيشه هؤلاء أثناء مرحلة التغيير. كذلك تشجيع الفاعلين عن طريق التكوين عبارة عن وسيلة تساعد في رفع قدراتهم على مواجهة التغيير .
- **التفاوض والاتفاق** بالنسبة للمشرفين على عملية التغيير يتمثل التفاوض في تقديم حوافز للفاعلين تدفعهم للتغيير. مثل: تقديم مكافآت مالية للفاعلين المقاومين، أو إعطائهم حق الفيتو فيما يخص بعض الجوانب من عملية التغيير.
- **التعاون:** يقصد من خلالها الباحثان إدماج وإشراك رؤساء التحالفات المقاومة في أدوار رمزية للمشاركة في اتخاذ القرار، وإقحامهم في عملية التغيير. وبالتالي فهي عبارة عن تلاعب ومناورة يمكن أن يلجأ إليها المديرون للتأثير وإقناع الفاعلين بأن التغيير لصالحهم.
- **الإكراه الصريح أو الضمني** حسب الباحثان استعمال هذه الطريقة يكون كآخر حل أو ملجأ لإحداث التغيير، والتي تتم بإجبار العمال على تقبل التغيير من خلال أساليب مختلفة كالتهديد بنقلهم، أو طردهم، أو تقليل فرص الترقية.

3- التدريب الإلكتروني :

أصبح التدريب داخل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا عنصراً أساسياً لمواكبة التحول الرقمي، حيث يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتمكينهم من التعامل بفعالية مع الأدوات والبرمجيات الحديثة، مما يرفع من جودة الأداء ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة في البيئة الرقمية، وفيما يلي تعريف التدريب الإلكتروني : (بلحاج و بوغازي، 2018، صفحة 111)

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه : العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبدول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان "

من خلال التعريف أعلاه فإن التدريب الإلكتروني هو التدريب الذي يقوم على استخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية والذي يحقق التفاعل الدائم للمتدرب مع العملية التدريبية بغض النظر على الزمان والمكان المتواجد فيه.

ويساعد التدريب الإلكتروني على خلق علاقات تفاعلية بين المدربين والمتدربين، كما يساهم في تطوير قدرة المتدربين على استخدام الحاسوب والاستفادة من شبكة الانترنت و إعداد فرد قادر على التكيف مع التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى

تخفيض التكاليف المادية وتوفير الوقت والجهد للحصول على التدريب المناسب لأكثر عدد من المتدربين كل حسب مستواه ويهدف التدريب الإلكتروني إلى : (بلحاج و بوغازي، 2018، صفحة 112)

- المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني.
- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة تختلف عن الأساليب التقليدية للتدريب.
- جعل التدريب أكثر مرونة ومتاح للجميع.
- تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية.
- تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتشجيع على التدريب المستمر.
- الاستفادة من مصادر المعارف المتاحة على شبكة الانترنت.

الخلاصة:

يُعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في البيئة الإدارية المعاصرة، حيث أصبحت تشكل أحد الأسس الجوهرية في عملية تحديث وتطوير أداء المؤسسات، خصوصاً في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذا المفهوم يعكس التحول من النمط التقليدي في تسيير المؤسسات نحو نمط رقمي يعتمد على الأدوات التكنولوجية لتسهيل العمليات وتحقيق المزيد من الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمة العمومية.

لقد ارتبط ظهور الإدارة الإلكترونية بمجموعة من التغيرات التقنية والتنظيمية، حيث نشأت نتيجة الحاجة إلى تجاوز القيود التي فرضها التسيير الورقي البيروقراطي من خلال إدخال وسائل الاتصال الرقمية في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، ويقوم هذا النوع من الإدارة على مجموعة من الأسس مثل الأتمتة، التبادل الإلكتروني للمعطيات، الحوسبة السحابية والاعتماد على قواعد البيانات المركزية وهي أدوات تتيح مستوى أعلى من التنظيم والدقة في التعامل مع المعطيات الإدارية.

يعتمد تبني الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العوامل المؤثرة التي تساعد أو تعيق تطبيقها داخل المؤسسات، من أبرزها توفر البنية التحتية التكنولوجية، ومدى جاهزية المورد البشري، والبيئة القانونية والتنظيمية المحيطة، وقد ساهم التحول الرقمي في تغيير طبيعة الوظائف الإدارية حيث أصبحت ممارستها تركز على منصات إلكترونية ذكية تسمح باتخاذ القرارات بسرعة أكبر وفعالية أعلى. كما أن الإدارة الإلكترونية تقدم مزايا متعددة منها تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، تسريع الإجراءات، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية، إلا أن هذا التوجه لا يخلو من التحديات وعلى رأسها صعوبات تتعلق بضعف التكوين، مقاومة التغيير ومخاطر الأمن السيبراني.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على ثلاثة أبعاد أساسية تضمن نجاحها في الواقع العملي. يتمثل أولها في الجانب التقني، والذي يشمل الوسائل المادية والبرمجيات والأنظمة التي تتيح تنفيذ العمليات الإدارية بشكل إلكتروني منظم وآمن، هذا البعد يعد العمود الفقري لأي مبادرة رقمية داخل المؤسسة حيث يلعب دوراً محورياً في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، أما البعد الثاني فيتعلق بالإجراءات الإدارية التي يتم رقمتها وتشمل مختلف العمليات التنظيمية مثل إعداد الوثائق، معالجة الطلبات، الأرشيف، والمراسلات حيث يساهم هذا الجانب في تبسيط المسارات الإدارية وتحسين تجربة المتعاملين، ويبرز البعد الثالث من خلال المورد البشري والذي يمثل المحرك الأساسي لأي تحول رقمي ناجح، فمهما توفرت الأدوات والوسائل فإن فعاليتها تبقى رهينة بمدى قدرة العاملين على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة واكتساب المهارات الرقمية الضرورية والانخراط في ثقافة التغيير والتطوير.

من خلال ما سبق، يتضح أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا داخل المؤسسات بل هي فلسفة شاملة تهدف إلى إعادة تصميم الأنشطة والخدمات بأسلوب أكثر مرونة وفعالية، ويتطلب نجاح هذا التحول توفر رؤية إستراتيجية، إرادة تنظيمية قوية، واستثمار فعال في الجوانب التقنية والبشرية حتى تتحول الإدارة الإلكترونية من خيار تقني إلى واقع مؤسسي يُساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات العمومية.

الفصل الثاني :

مدخل الى أداء المؤسسة

تمهيد

يُعد أداء المؤسسة من أبرز المفاهيم الحيوية في علم الإدارة، كونه يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. فالأداء لا يقتصر على قياس النتائج المالية فقط، بل يشمل أيضًا جودة العمليات الإدارية، ورضا العملاء، وكفاءة الموارد البشرية، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة.

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح الاهتمام بأداء المؤسسة ضرورة حتمية لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور المستمر. فالمؤسسات اليوم مطالبة بتبني معايير دقيقة لقياس أدائها، وتحليل نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين مستمرة تعزز قدرتها على تحقيق التفوق والتميز.

وانطلاقًا من أهمية الأداء كمحور رئيسي في تقييم نجاح المؤسسات، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح، مع تسليط الضوء على أبعاده ومكوناته الأساسية، إضافة إلى تحديد أهم المؤشرات المستخدمة لقياسه.

كما سيتم التعرض إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى الأداء، وإبراز كيفية تفاعل هذه العوامل في تشكيل قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

و في هذا الفصل سنتطرق الى المباحث التالية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

المبحث الثاني : أداء المؤسسة في ضوء التقييم والرفع من الفعالية

المبحث الثالث : أبعاد أداء المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يشكل أداء المؤسسة أحد المحاور الأساسية التي تحظى باهتمام متزايد في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية، سواء على مستوى المؤسسات العمومية أو الخاصة، ويرتبط هذا المفهوم بقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة تعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في تسيير نشاطاتها. كما يُعتبر مرآة حقيقية لوضعها الداخلي ومكانتها في محيطها الخارجي، مما يجعله أداة ضرورية لتقييم المسار العام للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، ومن هذا المنطلق يُعد فهم مختلف الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسة أمراً ضرورياً لكل من يسعى إلى تحسين الأداء وتطوير آليات العمل.

المطلب الأول : مفهوم أداء المؤسسة

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء، و نظرتهم إليه، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهنا سنحاول إبراز كل من تعريف، مكونات وخصائص أداء المؤسسة فيما يلي :

1- تعريف الأداء:

لغة : "أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance و التي تعني انجاز العمل بكفاءة." (ترغيني، 2017، صفحة 71)

اصطلاحاً : يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (ترغيني، 2017، صفحة 72)

إذ يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعاً للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه. (زرنوح، دون ذكر التاريخ، الصفحات 28-29)

بالإضافة الى هذا توجد عدة تعاريف لأداء المؤسسة ابرزها نذكر ما يلي :

• و يعرفه Robbins في كتابه : "أداء المؤسسة هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام

الأمثل للموارد المتاحة ضمن هيكل مُنظم" (Stephen P. Robbins, 1987, p. 29)

إضافة لذلك نجد التعاريف الاتية : (أ.د. الشيخ الداوي، 2009-2010، صفحة 218)

- **تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem) :** من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتحسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.
- **تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handrien) :** يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن: " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية للنشاط معين نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.
- **تعريف الأداء حسب (P.DRUKER) :** ينظر " دراكر" إلى الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء بعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومها، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

2- مكونات الأداء :

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية. (خلفلاوي، 2023/2022، الصفحات 64-66)

يرتبط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، هذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بمفهوم الفعالية والكفاءة وكذا الملائمة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء، بحيث أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

• الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، أو هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، وتعرف بأنها : محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية."

من الناحية الكمية تعرف الفعالية بأنها : النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة، أي النسبة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، وهذا ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

الفعالية = الانجازات المحققة/ الانجازات المحددة

حقيقة يواجه هذا القياس عقبتين: تحديد الأهداف أو الغايات من جهة والحصول على توافق في الآراء حول تعدد هذه الأهداف من جهة أخرى، فتحديد أهداف المؤسسة ليس بالبساطة التي يبدو عليها، في بعض الحالات تكون فيها الأهداف أحياناً متناقضة وغامضة وغير صريحة، كما قد يكون هناك غموض أو عدم توافق في الآراء أو حتى تضارب في تعريف أغراض المؤسسة.

• الكفاءة

الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية، يرى « Cohen » الكفاءة على أنها : استعداد وطاقات المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية.

ويعتبرها « Michel Garvais » الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، أي أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح تدنية التكاليف). من الناحية الكمية تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \text{RM} / \text{MR} = \text{أي المخرجات} / \text{المدخلات}$$

حيث أن Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

3- خصائص الأداء:

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناها أكثر فيما يلي : (يوسف عبد الرحمان، 2014، الصفحات 48-49)

• الأداء مسألة إدارك:

يختلف الأداء بين الافراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرودية والقدرة التنافسية أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني نسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

• الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت داخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

• الأداء مفهوم شامل:

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمخلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

• الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

• الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج المخطط لها وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني : أنواع الأداء في المؤسسة

توجد أنواع عديدة للأداء، تختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث وفيما يلي سنحاول أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون الاهتمام الأكبر في تحديد أنواع الأداء ونقسمها كالآتي:

1- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

• الأداء الداخلي :

- يرتبط الأداء الداخلي بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة، ويتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني، وينتج من التوليفة التالية:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، وقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

• الأداء الخارجي :

إن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها، والأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين الممولين، المنافسين، الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة.

2- حسب معيار الشمولية :

هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي :** وهو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية الشمولية الأرباح والنمو ... الخ ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون

- انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، بتضافر جميع المصالح أو الوظائف.
- **الأداء الجزئي :** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

3- التصنيف حسب معيار الزمن :

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- **الأداء في المدى القصير :** ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:
 - **الإنتاج:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
 - **الكفاءة:** تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال.
 - **الرضا:** وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.
- **الأداء في المدى المتوسط :** ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:
 - **التكيف:** ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ومسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق.
 - **النمو:** هو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء ويعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف.

● **الأداء في المدى الطويل :**

إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد المادية والمعنوية، أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه الكفاءة والفعالية لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك، ويظهر هذا جليا في العلامات التجارية الكبرى والتي تدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات.

4- لتصنيف حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزا بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة ونذكر منه:

• أداء الوظيفة التسويقية :

وهو العملية التسويقية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية المستويات الوظيفية التسويقية من خلال (مؤشرات مالية الربحية، رقم الأعمال، نمو المبيعات... إلخ) ومؤشرات غير مالية (الحصة السوقية، إرضاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن... إلخ). يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء وبناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... إلخ، فحقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن.

• أداء الوظيفة المالية :

يعرف على أنه وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات الإيرادات الموجودات المطلوبة، وصافي الثروة.

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المرودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.

• أداء وظيفة الإنتاج :

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها زيادة كمية وجودة الإنتاج، تخفيض مدة وتكلفة الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.

وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال التحكم بالوقت والإنتاج المراقبة على الآلات ومعدل التأخر في تلبية الطلبات.

• أداء وظيفة الأفراد الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال، وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، كما أنه المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق، ويتم تقييم وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات منها:

- المؤشرات الاقتصادية والمالية كمعدلات الإنتاجية ومعدلات الإنفاق على الموارد البشرية.
- مؤشرات تسيير التوظيف والتدريب والتحفيز : تخص جودة وتكاليف عملية التوظيف، وكذا معدلات الموظفين الذين يخضعون للتدريب، وكل ما يخص تكاليف التحفيز.
- المؤشرات الخاصة بالدوران والتغيبية وهي المؤشرات المتعلقة بالاستقالة والتقاعد، وكذلك معدلات الغياب وترك مناصب العمل، وحتى معدلات الإضراب.
- مؤشرات رضى العاملين والخاصة بمناخ العمل والظروف التي لها عاقبة بجزو العمل.

● أداء وظيفة التموين :

يتجسد الأداء التمويني في مدى كفاءة وفعالية وظيفية التموين، أي مدى تحقيقها لأهدافها المتمثلة في توفير المشتريات من حيث الكمية والجودة وبأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب من خلال استغلال كل الموارد وتقييم أداء هذه الوظيفة يشتمل على العناصر الآتية: المدخلات أي الموارد العمليات مثل الشراء، التخزين، النقل والمناولة والمخرجات أي المواد أو الخدمات.

● أداء وظيفة البحث والتطوير :

تتم أهمية وظيفة البحث والتطوير في التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها هذا من جهة، من جهة أخرى يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يحقق رضا العملاء ، يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

5- حسب معيار الطبيعة :

يندرج هذا المعيار في الأنواع التالية :

● الأداء الاقتصادي :

يتم قياس هذا الأداء من خلال المؤشرات الكمية مثل: ربحية الاستثمارات والمبيعات الربحية، الإنتاجية، العائد على الأصول، والكفاءة، وما إلى ذلك، لا يمكن أن يعزى هذا الأداء إلى عوامل غير مالية مثل رضا الموظفين وولاء العملاء ودرجة ابتكار

الشركة، وللوقوف على كفاءة الوحدة الاقتصادية في أداء أنشطتها يتم استخدام معايير ومؤشرات خاصة ومن هذه المعايير معيار الإنتاجية ومعيار القيمة المضافة.

تهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي إلى الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية، وكذا الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقيق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

• الأداء التكنولوجي :

القدرة التكنولوجية تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: القدرات الهندسية، القدرات الاستثمارية، القدرات الإنتاجية والقدرات الإبداعية، وتوافر هذه القدرات على المستوى الجزئي ولو بشكل متفاوت بين المؤسسات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي، ومن أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية نذكر: معدل الابتكار التكنولوجي، إنتاجية البحوث والتطوير، معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير الموارد المخصصة للبحث والتطوير معدل تقييم منتج جديد، التنوع المعتمد على التكنولوجيا.

• الأداء الاجتماعي :

يتعلق الأداء الاجتماعي بحالة العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية في المؤسسة ويعكس قدرتها على الاهتمام بالمجال الاجتماعي، فهو بعد الركيزة الأساسية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها.

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في العلاقات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد للتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

يتم قياس هذا النوع من الأداء من خلال مؤشرات تشمل مستوى رضا الموظفين، والمناخ الاجتماعي للمؤسسة، الرفاهية في العمل لجميع الموظفين ودوران الموظفين وما إلى ذلك.

• الأداء الإداري :

يعرف الأداء الإداري بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

ويتضمن الأداء الإداري جانب الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

• الأداء التنافسي :

الأداء التنافسي يلزم المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأنشطة ذات مواصفات يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها، هذا من جانب ومن جانب آخر تكون مفهومة للمصنعين لكي تكون عاملا التعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويتجسد الأداء التنافسي في النجاح الذي ينتج ليس فقط من تصرفات المؤسسة وحدها، ولكن أيضا من قدرتها على التكيف، وحتى من ملائمة قواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها.

• الأداء التنظيمي :

يمثل الأداء التنظيمي قدرة المؤسسة على تنظيم وهيكلتها نفسها على النحو الأمثل بهدف تحسين أدائها التشغيلي، ويعرف الأداء التنظيمي بأنه نتيجة إنجاز عمليات المنظمات من خلال ثلاثة أبعاد هي : الكفاءة التنظيمية والمالية والكفاءة التشغيلية.

• الأداء الاستراتيجي :

هو انعكاس لقدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية مثل (الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون) وولائه للمسؤولية الاجتماعية على المدى القريب والبعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبنى استراتيجيات معينة. هناك عدة عوامل تحدد تحقيق هذا الأداء، مثل وجود ثقافة مؤسسية ديناميكية، وتحفيز قوي للموظفين، وخلق قيمة للعملاء، جودة الإدارة والمنتج للعملاء، التحكم في البيئة والتحكم في مخاطر السلامة.

• الأداء البيئي :

هو التزام المنظمات بالحفاظ على بيئتها الطبيعية وحمايتها بخصائصها متعددة الأبعاد، مثل الحفاظ على جودة المياه والهواء والترربة وما إلى ذلك.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية و عملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة ، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، والمعرفة والخبرة ، والتدريب ، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية.

بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية.

وفي ما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعملائنا : (زرنوح، دون ذكر التاريخ، الصفحات 37-43)

1- العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية) :

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

وبجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

• الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب للإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

• الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت من خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية، فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة.

فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

• البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها ، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

2- عوامل لها صلة بالعنصر البشري :

• التحفيز:

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:

○ استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.

○ تحسين الأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

○ الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجهات المنظمة.

○ تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

• التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتنميتها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها.

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

○ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.

○ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.

○ رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

• القيادة:

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

• الإدارة:

فلإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة, ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

• بيئة وطبيعة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز .. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة شاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء.

• العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنتها المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي.

3- العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

• العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها :

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.

• العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

• العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها ، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها : التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والإطارات الأخلاقية، فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة الاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.

• العوامل التكنولوجية:

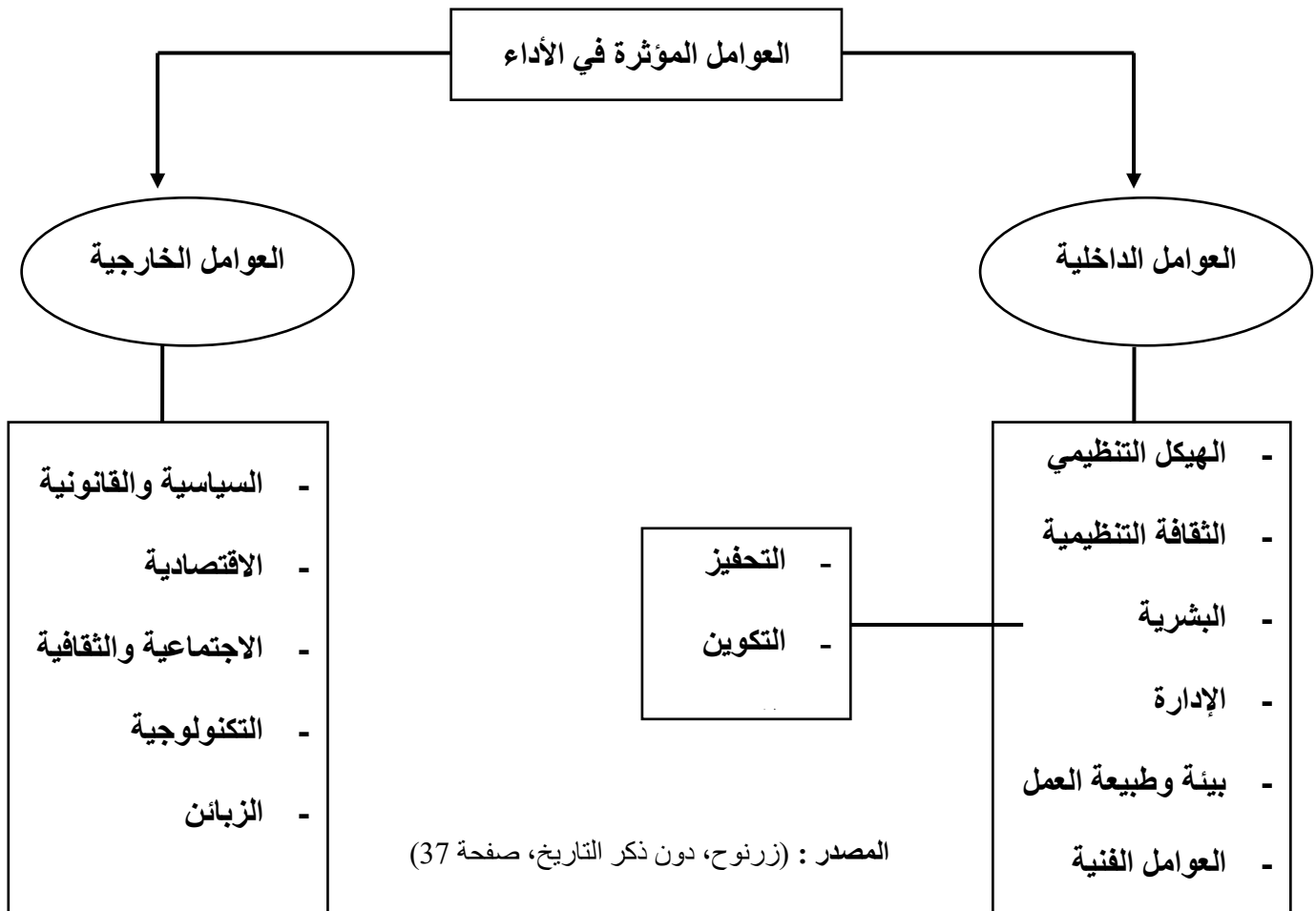
وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
 - توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

• الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص.

الشكل رقم (08) : العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : (زرنوح، دون ذكر التاريخ، صفحة 37)

المبحث الثاني : أداء المؤسسة في ضوء التقييم والرفع من الفعالية

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق مستويات عالية من الأداء والفعالية لضمان بقائها واستمراريتها في السوق. ولم يعد الحكم على نجاح المؤسسة يُبنى فقط على تحقيق الأرباح، بل امتد ليشمل مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والاستجابة للتغيرات المحيطة بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق، برزت أهمية تقييم الأداء كوسيلة منهجية تهدف إلى قياس نتائج المؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة، وكشف الفجوات المحتملة، واقتراح سبل التحسين المستمر. كما أن عملية تحسين الأداء لم تعد خيارًا بل ضرورة تفرضها المنافسة الشديدة، والتطور التكنولوجي، ومتطلبات الجودة الشاملة.

ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتقييم وتحسين أداء المؤسسة، مع التطرق إلى أبرز النماذج والأدوات المستخدمة في قياس الأداء، وتحليل العلاقة بين القياس، التقييم، والتحسين كحلقة متكاملة تسهم في رفع فعالية المؤسسات وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول تقييم وتحسين أداء المؤسسة

1- تعريف تقييم الأداء:

في أي مؤسسة، يعتبر الأداء الجيد للموظفين أساس تحقيق الأهداف. ومن هنا تبرز أهمية تقييم الأداء كوسيلة لمعرفة مدى فعالية وكفاءة الأفراد في أداء مهامهم، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على ذلك، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء بشكل أكثر تفصيلاً.

ذكر السالم و صالح، أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة، و يعرف تقييم الأداء أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و القيام بمسؤوليات وظيفته، ويعرفه الطراونة أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (بن عودة و يوب، 2018، صفحة 105)

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف تذكر أيضا ما يلي : (ريغة، 2013-2014، الصفحات 21-22)

- عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.
- كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات البرامج الأنشطة المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها. وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء الدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء.
- ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له. فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلا، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء.

وبناء على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

2- تعريف قياس الأداء :

تعددت وجهات النظر حول مفهوم تقييم الأداء، مما أدى إلى وجود عدة تعريفات نذكر منها ما يلي: (شنن و حجاج، 2018، الصفحات 101-102)

أدب قياس الأداء بدأ يتجمع مع الأعمال المبكرة حول الرقابة الإستراتيجية حيث أولي اهتمام بتطوير معايير الأداء القصيرة الأجل كرقابات إستراتيجية ترتبط بوضوح بتحقيق الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل. كنتيجة لذلك، وضع تأكيد كبير حول ماذا نقيس وكيف تحقق التوافق الاستراتيجي من خلال هذه المقاييس لضمان أن جميع من في المؤسسة لهم هدف مشترك وهذه كانت نقطة الانطلاق لإدراك أن قياس الأداء والإدارة الإستراتيجية هما وجهان لنفس العملة.

- إذ اختلفت المفاهيم حول قياس الأداء، حيث باستطلاع الأدبيات يمكن أن تجد تشكيلة واسعة من المفاهيم القياس الأداء. فمثلا يعرف Neely وآخرون قياس الأداء بكونه عملية تكميم كل من كفاءة وفعالية الأنشطة.

- في حين ترى Rose أن قياس الأداء " هو لغة التقدم في المؤسسات، فهو يشير إلى أين تتواجد المؤسسة وأين ستتوجه، فهو بمثابة دليل على ما إذا المؤسسة في طريقها لتحقيق غاياتها، وهو أيضا أداة سلوكية قوية، حيث أنه يوصل للموظف ما المهم وما الذي يهم لتحقيق غايات المؤسسة."
- كما أن Jessica Keyes تعرف قياس الأداء بأنه " عملية تقييم التقدم نحو تحقيق غايات محددة مسبقا تتضمن معلومات عن كفاءة استخدام الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات (مخرجات).
- في حين Mattias و Beata فيعرفانه بأنه " عملية جمع وحساب وتقديم تركيبات كمية لأغراض إدارية لتتبع، ورصد وتحسين الأداء التنظيمي فقياس الأداء ينظر له كعملية قياس كاملة من الجمع إلى الاستعمال النهائي في العمل الإداري.
- يعرف عبد الرحيم محمد قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. أما طاهر محسن ووائل صبحي بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.

3- أهمية قياس و تقييم الأداء:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري الاعتماد على أدوات فعّالة لقياس وتقييم الأداء بدلاً من الاكتفاء بالملاحظات العامة أو النتائج الظاهرة. إذ يُعد تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا لتحسين الكفاءة وتعزيز الإنتاجية وضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وسنسلط الضوء فيما يلي على أهمية هذا الجانب ودوره في تطوير الأفراد والمنظمات على حد سواء.

• أهمية قياس الأداء:

و من أهمية قياس الأداء نذكر ما يلي : (شنن و حجاج، 2018، صفحة 102)

- قياس الأداء يشير إلى استعمال مجموعة متعددة الأبعاد من مقاييس الأداء. حيث تتضمن كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، تتضمن كل من المقاييس الداخلية والخارجية للأداء وكثيرا ما تتضمن كل من المقاييس التي تحدد ما الذي تحقق بالإضافة إلى المقاييس التي تستعمل للمساعدة على التنبؤ بالمستقبل.
- قياس الأداء لا يمكن أن يعمل في عزلة قياس الأداء يتلائم فقط ضمن إطار مرجعي يمكن من خلاله الحكم على كفاءة وفعالية النشاط.
- قياس الأداء له تأثير على البيئة التي يشتغل فيها بداية لماذا القياس، تقرير ما الذي يقاس، كيف نقيس وما هو المستهدف الذي سيكون، كل التصرفات التي تؤثر على الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- قياس الأداء يستعمل الآن لتقييم تأثير الأنشطة على أصحاب المصلحة بالمؤسسة التي يقاس أداؤها.

في الإدارة تتكرر مقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته سواء كان ذلك صائبا أم لا، في بيئة متغيرة باستمرار، من عصر التسويق في الستينات إلى عصر المبادرات الخاصة بالجودة في الثمانينات إلى عصر خدمة العميل في التسعينات،

فإن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء. وفي ظل متطلبات التحسين التي لا تنتهي في كل شيء، توحد أسباب واضحة تجعل من عملية قياس الأداء في مؤسسات الأعمال بالغة الأهمية، حتى ولو لم تكن نفيس دائماً، فنحن نميل للقياس غالباً.

يخدم القياس العديد من الأغراض الحيوية، والمدى الذي يخدم فيه هذه الأغراض هو المدى الذي تدرك فيه المؤسسات قيمته الحقيقية. وبالرغم من أن مبادرات قياس الأداء واسعة الانتشار في مؤسسات اليوم، لا تزال العديد من المؤسسات ليس لهم إدراك واضح حول الحاجة للقياس الأداء. قدم Fiorenzo Franceschini وآخرون العديد من الأسباب التي تدعو إلى تبني قياس الأداء من بينها :

- قياس الأداء يوفر مدخل مهيكلاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية والغايات والأداء.
- القياس يركز الانتباه على ما الذي يجب المجازة ويجبر المؤسسات على حشد الوقت والموارد والطاقة لتحقيق الأهداف، والقياس يوفر التغذية العكسية عن التقدم نحو الأهداف.
- قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين الموظفين بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها وأصحاب المصلحة. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء تخلق مناخ حديد الإدارة المتوجهة نحو النتائج، يؤثر على كل مجالات المؤسسات.
- قياس الأداء يساعد على تبرير البرامج وتكليفها، فالقياسات تقدم دليل على الأداء الجيد للبرنامج والتأثيرات المستدامة على النتائج الايجابية، من أجل دعم عمليات اتخاذ القرار.

● أهمية تقييم الأداء:

إضافة الى هذا يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية و بين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحيوية ونشاط و تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة : (بن عودة و يوب، 2018، الصفحات 105-106)

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.

- و من منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري.

4- أهداف تقييم وقياس الأداء:

يهدف تقييم و قياس الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية و هي : (بن عودة و يوب، 2018، الصفحات 106-107)

● أهداف على مستوى المنظمة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

● أهداف على مستوى المدراء التنفيذيين:

إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين و الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

● أهداف على مستوى المرؤوسين:

و من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بينتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

إن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تنمية القدرات الفردية.
- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.
- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات.

5- تعريف تحسين الأداء :

تحسين الأداء والارتقاء بدرجته هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولون فيها عن أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى. وفيما يلي بعض التعاريف لتحسين الأداء : (معمري، 2022، الصفحات 35-36)

- يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: "إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تذوي وتموت."
- ويعرف النمر وآخرون: تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى."
- ولذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسئوليات ووظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أداءه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي الجودة الإنتاجية، التقنية، التكلفة، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في انجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين.

يعرف أيضا تحسين الأداء بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة، من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل، لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح. (خلفلاوي، 2023/2022، صفحة 84)

المطلب الثاني : نماذج تقييم و قياس الأداء

يعد قياس الأداء جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، حيث يوفر بيانات حاسمة تساعد المنظمات على قياس كفاءتها وفعاليتها فعلى مر السنين، تم تطوير عدة نماذج نظرية لمساعدة المنظمات في هذا السعي المتواصل والمتجدد، وكل منها يتكيف مع تطور البيئة التجارية والتقدم التكنولوجي.

1- بطاقة الأداء المتوازن BSC :

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية حديثة لتقييم أداء المؤسسات، طُوِّرت من قِبَل "كابلان" و"نورتون" في أوائل التسعينات، بهدف تجاوز الاعتماد الحصري على المؤشرات المالية في قياس الأداء، تقوم هذه البطاقة على مبدأ التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية، من خلال دمج أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد رضا العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وتُستخدم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، ما يساعد في توجيه جهود الأفراد والإدارات نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، كما تُمكن الإدارة من مراقبة الأداء بشكل مستمر، وتحديد الانحرافات، واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

و فيما يلي نستعرض أهم أبعاد قياس الأداء المتوازن ما يلي : (فطم، دون ذكر التاريخ، الصفحات 431-432)

- **منظور الأداء المالي:** يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث أنه يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف . ويتفق الباحثون على أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات. ويسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، كما يزود المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم . ويتأثر الأداء المالي بعوامل بنيوية مختلفة وكذلك هيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.
- **منظور العمليات الداخلية :** حيث يتم التركيز هنا على أنشطة المنظمة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة التي تمارس النشاط نفسه، وتمتلك موارد تنظيمية مناسبة . كذلك يركز على امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفوءة ومرنة مع تناعم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالي من الإنتاجية . وهو يركز على العمليات الفنية، وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها. إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.
- **منظور رضا العملاء:** إن منظمات الأعمال اليوم تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها إدراكاً منها بأن هذا الرضا إذا ما تعزز بصورة ذكية وإيجابية من خلال منهجية معينة قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر حيث يركز هذا الجانب على أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة. وهذا المنظور يتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس تعكس العوامل التي تهتم العملاء

وتتضمن مؤشرات عن منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال. وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات المنظمة. كما أن دراسة منظور العملاء تتطلب تحليل مقياس ربحية الزبون الذي يمثل محدداً لمدى تحقق النجاح في استراتيجيات المنظمة المختلفة وذلك لأن هدف إدارة المنظمة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم بحيث تقدم المنظمة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أمان هذه السلع والخدمات.

- **منظور التعلم والنمو :** إن منظمات الأعمال تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، حيث يرتبط التعلم بالتغيير في السلوك التنظيمي، فالمنظمات المحافظة تجد في ثقافتها التي لا تقبل التغيير أنها قد تأخرت في المنافسة قياساً بالمنظمات الرائدة والمفتحة على عمليات التغيير أي أن جوهر عملية التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وأن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات التقنية ومبادرات التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، حيث يمكن منظور التعلم والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقاءها على المدى الطويل، وفي هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة.

2- إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

- **مفهوم الجودة الشاملة (TQM) :** (بن عودة و يوب، 2018، صفحة 112)

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة أو النوعية الشاملة في يومنا هذا من المصطلحات و لاسيما في عالم التجارة، و هو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام ومؤداها أن نجاح أي عمل على المدى البعيد أصبح مرهونا بالجودة في الإنتاج و المنتج و القيادة المشرفة عليه، ولم تعد الجودة الشاملة في اقتصادنا المعاصر تعني ببساطة القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيراتها المتاحة بالأسواق.

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، و لهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، و من المتوقع أن تصبح مسألة و معجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة و التنافسية معا.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نمط إداري يعتمد على الموارد البشرية التي تعيش تحسناً مستمراً في خدمة العميل بتكلفة أقل حيث أكد جوران " في كتابه الشهير (Quality Handbook) أن الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات و التي تلبي احتياجات العملاء وبالتالي توفير رضا العملاء و في هذا المعنى، تكون الجودة موجهة إلى الدخل.

- **أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب و المناهج العلمية و العملية التي تُطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها و تحسينها وتتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة و المهام، و على حسب الأهداف المرجوة من الجودة، و من أهمها و أشهرها : (بن عودة و يوب، 2018، الصفحات 112-113)

- **مخطط السبب والنتيجة :** والذي يُعرف أيضاً باسم "مخطط عظم السمكة" أو "مخطط إيشيكاوا"، هو أداة تُستخدم لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة معينة بطريقة منظمة. يتم وضع المشكلة في رأس السهم، وتُصنف الأسباب المحتملة ضمن فئات رئيسية مثل الآلات، والأشخاص، والطرق، والمواد، والبيئة، والقياسات. يساعد هذا المخطط الفرق في التفكير بشكل منطقي ومنهجي، مما يسهل تحليل المشكلات المركبة ومعرفة السبب الحقيقي وراءها بدلاً من التعامل مع الأعراض فقط.
- **مخطط باريتو:** هو رسم بياني يُستخدم لتحديد المشكلات أو الأسباب الأكثر تأثيراً في العملية. يستند إلى مبدأ باريتو، أو ما يعرف بقاعدة 20/80، التي تنص على أن 80% من النتائج تأتي من 20% من الأسباب. يتم ترتيب الأسباب أو المشكلات في أعمدة تنازلية حسب تكرارها أو تأثيرها، مما يساعد الفريق على التركيز على الأسباب الأكثر أهمية والتي ستؤدي إلى أكبر تحسين في حال معالجتها.
- **العصف الذهني :** هو تقنية جماعية تُستخدم لتوليد عدد كبير من الأفكار أو الحلول الإبداعية لمشكلة معينة في وقت قصير. يتم فيها جمع المشاركين والتشجيع على طرح الأفكار بحرية دون نقد، حيث تكون الفكرة الأغرأ أحياناً بداية لفكرة مميزة. بعد انتهاء الجلسة، تُقيم الأفكار وتُصنف لاختيار الأنسب منها. تُعد هذه الأداة فعالة لتحفيز الإبداع والتفكير الجماعي، وتستخدم كثيراً في بداية مشروعات التحسين أو حل المشكلات.
- **خريطة التدفق :** هي تمثيل مرئي لتسلسل العمليات أو الخطوات في نظام معين، بدءاً من المدخلات حتى المخرجات. تُستخدم رموز قياسية لتمثيل العمليات، القرارات، التدفقات، البدايات والنهايات. تساعد خريطة التدفق في فهم العملية الحالية، وتحديد نقاط الضعف أو الهدر أو الازدواجية، مما يجعلها أداة مهمة لتحليل وتحسين سير العمل.
- **منهجية ستة سيجما (Six Sigma) :** هي استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة العمليات من خلال تقليل التباين والأخطاء. تستخدم أدوات إحصائية وتحليلية للوصول إلى أداء شبه خالٍ من العيوب، حيث تعني "ستة سيجما" أن العملية تنتج فقط 3.4 عيب لكل مليون فرصة. تعتمد المنهجية على دورة DMAIC (التحديد، القياس، التحليل، التحسين، السيطرة) وتستخدم بشكل واسع في الصناعات والخدمات لتحقيق تحسينات مستدامة.

و فيما يلي مقارنة لكل من نموذج BSC و TQM : (بوعيسى، 2024، صفحة 204)

نلاحظ من جدول المقارنة بين النموذجين أعلاه ان كلا النموذجين يركزان على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي ولكنهما متكاملان بطبيعتهما فدمج بطاقة الأداء المتوازن BSC مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM يمكن أن يؤدي إلى نظام إدارة أداء أكثر توازناً وأكثر شمولاً ويمكنه ان يقيس ليس فقط النتائج ولكن يضمن أيضاً التحسين المستمر لأداء المنظمة وضمان جودة نشاطها على المدى البعيد

الجدول رقم (02) : مقارنة بين النماذج النظرية الرئيسية

النموذج	التأثير على الأداء	المكونات الأساسية	مجال التركيز
BSC	يعزز التركيز الاستراتيجي وكفاءة التشغيل.	المالي العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو.	التوافق الاستراتيجي والقياس.
TQM	يحسن الجودة، يخفض التكاليف، ويزيد رضا العملاء.	التحسين المستمر للعمليات مشاركة الموظفين، تركيز العملاء.	الجودة والتحسين المستمر.

المصدر : (بو عيسى، 2024، صفحة 204)

3- نموذج القدرات الديناميكية : (بو عيسى، 2024، صفحة 205)

• الأسس المفاهيمية :

يركز إطار القدرات الديناميكية الذي طوره تيس بيزانو وشوين (1997) على قدرة المنظمة على دمج، وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة بسرعة.

• تطبيق النموذج في قياس الأداء :

يؤكد هذا الإطار على دور الإدارة الاستراتيجية في التكيف مع الفرص والتهديدات المتغيرة، وذلك بدمج كل من التعلم والابتكار وهي متغيرات كيفية في مقاييس الأداء التنظيمية للحصول على الأرقام والبيانات الكمية الصحيحة.

• الأهمية الاستراتيجية لها :

تقدر المقومات والقدرات الديناميكية بشكل خاص في الصناعات التي تتسم بالتغير التكنولوجي السريع، بحيث تحدد القدرة على الابتكار بشكل فعال ومدى الربحية في الأجل الطويل.

4- لوحة القيادة (Tableau de Bord) : (أ.د الشيخ الداوي، 2009-2010، صفحة 224)

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضع المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي : لوحة القيادة هي : " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه".

إذاً نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسیر صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

5- دور التكنولوجيا في تطوير النماذج الحديثة لنماذج قياس الأداء : (بوعيسى، 2024، الصفحات 205-206)

تتضمن النماذج الحديثة لقياس الأداء الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة والأخلاق وهو ما يسمى "بدمج استدامة والأخلاقيات"، مما يعكس الآثار الاجتماعية والبيئية فأدى التقدم التكنولوجي، خاصة في مجال البيانات الكبيرة والتحليلات، إلى تطوير مقاييس أداء جديدة أكثر تنبؤية، وتقدم رؤى أعمق حول الأداء المستقبلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وللتعمق أكثر في تأثير التكنولوجيا في قياس الأداء يجب أن ندرك كيف أن التقدم في مجال التكنولوجيا خاصة تقنيات البيانات الكبيرة والتحليلات، قد غير بشكل جذري من طرق قياس الأداء ومراقبته في الشركات والمنظمات على مستوى العالم. هذه التقنيات لا تقدم فقط فرصاً للتحليل الأعمق للبيانات، بل تسمح أيضاً بتحديد الاتجاهات التنبؤية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

● تأثير التكنولوجيا في قياس الأداء :

- تحليل البيانات الكبيرة : تمكن تقنيات البيانات الكبيرة Big Data المنظمات من جمع كميات هائلة من البيانات من مصادر متعددة ومتنوعة. عبر استخدام أدوات التحليل المتقدمة، يمكن للمنظمات فهم أداءها بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً مما كان ممكناً في الماضي. يشمل ذلك القدرة على تحليل الأنماط والتوجهات على المدى الطويل وتقييم تأثير القرارات الاستراتيجية بدقة أكبر
- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي : يستخدم الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (Machine Learning) لتحليل البيانات وتوقع الأداء المستقبلي بناءً على الأنماط التاريخية. هذه التقنيات تجعل من الممكن التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية مما يساعد الشركات على تكييف استراتيجياتها بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.
- أتمتة العمليات : تسهم التكنولوجيا في أتمتة العمليات الروتينية والمتكررة، مما يحرر العمالة للتركيز على المهام ذات القيمة العالية. الأتمتة تحسن من كفاءة العمليات وتقلل من الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

- التحليل الانمي **Real Time Analysis** : تسمح التكنولوجيا بمراقبة الأداء في الوقت الفعلي وتقديم رؤى فورية، مما يمكن الإدارة من التدخل السريع لتصحيح المسار في حالة الانحراف عن الأهداف. هذه القدرة على الاستجابة السريعة تحسن من الأداء العام وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - من خلال الاستفادة من هذه التقنيات يمكن للمنظمات تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أداء متميز. فالتكنولوجيا لا توفر فقط الأدوات القياس الأداء بشكل أكثر فعالية، بل تساهم أيضاً في تحسين الأداء من خلال تمكين الاستجابة السريعة والصائبة للتحديات التي تواجه الأعمال التجارية الحديثة.
 - ولفهم تأثير التكنولوجيا في قياس الأداء بشكل أكثر تفصيلاً، من المفيد عرض بعض دراسات الحالة التطبيقية التي تظهر كيف استفادت الشركات على ارض الواقع من التقدم التكنولوجي لتحسين قياسات أدائها وتحقيق نتائج استراتيجية.
 - إن دراسة حالة شركة أمازون : Amazon تعتبر أمازون مثالاً بارزاً على استخدام البيانات الكبيرة والتحليلات لتحسين الأداء من خلال استخدام تحليل البيانات المعقدة مثل مسارات الشحن وأداء الناقلين ومواقع العملاء، فقد تمكنت أمازون من تحسين سلاسل التوريد والتنبؤ بتفضيلات العملاء وتخصيص تجارب التسوق بطرق تعزز الرضا والولاء للعملاء فمثل هذه التقنيات ساعدت الشركة على تقديم توصيات لاجراج منتجات دقيقة وفعالة، مما عزز من كمية مبيعاتها وكفاءتها التشغيلية.
 - دراسة حالة بنك جيه بي مورغان تشيس : JPMorgan Chase & Co لقد استفاد بنك جيه بي مورغان تشيس من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات المالية والاستثمارية باستخدام هذه التقنيات، فقد تمكن هذا البنك من تحليل كميات هائلة من البيانات المعقدة لاكتشاف الأنماط المختلفة وتنبؤ السوق، مما ساعده على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر عقلانية وفعالية وقلل من المخاطر.
 - دراسة حالة تسلا : Tesla Inc تعتبر شركة تسلا مثالاً يحتذى به في كيفية استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تحسين الأداء فمن خلال دمج تقنيات الأتمتة والبيانات الكبيرة في عمليات الإنتاج، تمكنت تسلا من تحسين كفاءة تصنيع السيارات وتقليل الهدر في التصنيع والإنتاج وبالاعتماد على التحليل في الوقت الفعلي فقد ساعد ذلك شركة تسلا في مراقبة وتحسين أداء سياراتها، مما وفر للعملاء تجربة قيادة محسنة ورفع مستوى الأمان والسلامة.
- اوضحت هذه الدراسات كيف أن التكنولوجيا يمكن أن تزيد من قدرة المنظمة على قياس وتحسين الأداء بطرق لم تكن ممكنة سابقاً، فالاستثمار في التقنيات المتطورة لا يحسن من كفاءة العمليات فحسب، بل يمكنه أن يوفر أيضاً ميزة تنافسية مستدامة في السوق العالمية النشطة والمتغيرة.

المطلب الثالث : مراحل تقييم أداء المؤسسة وعلاقته بالتحسين والقياس

1- مراحل عملية التقييم :

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة والتي تتمثل فيما يلي : (العرايحي، 2021/2020، صفحة 98)

• جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

• تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.

• إجراء عملية التقييم:

حيث يتم استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

• تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

أي تلك التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافر بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات التالية :

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

وعليه من أجل تحقيق أهداف عملية التقييم، يجب الاهتمام بالتطبيق الصحيح لمراحلها، واختيار المؤشرات والطرق المناسبة، وأن يتولى هذه المهمة أفراد أكفاء ومتخصصين، وذلك للحصول على نتائج موضوعية تعكس المستوى الحقيقي للأداء ، وبناء عليها يتم وضع الخطط المناسبة لتحسين أداء المؤسسة.

2- العلاقة بين تقييم، قياس وتحسين الأداء : (خلفاوي، 2023/2022، الصفحات 83-84)

يقصد بتقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة في مختلف جوانبه الإداري الإنتاجي، التقني، التسويقي والتخطيطي ... الخ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.

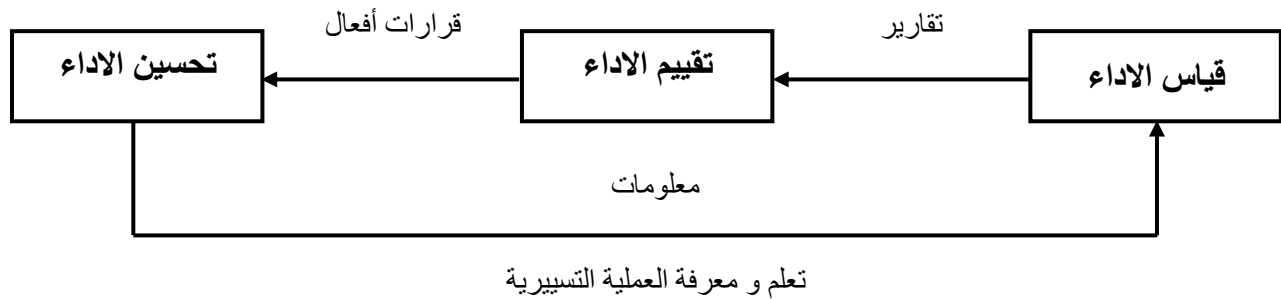
أما عملية تحسين الأداء فتتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تقتضي عملية تحسين أداء المؤسسة القيام بقياسه وتوجيهه.

وتقييم الأداء يعتبر انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، بحيث يفترض من خلال التقييم الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما مستوى الأداء الحالي ؟ هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره؟ وكيف يمكن ذلك؟

ولمعرفة مستوى الأداء الحالي ينبغي قياسه وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول: ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله، وتطويره والتحكم فيه، فمعرفة المؤسسة لمستوى الأداء وقياسه يمهّد الطريق نحو الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائها وتحسين إنتاجيتها.

لقد حدد كل من Deming و Kursteadt العلاقة بين قياس الأداء، تحليل الأداء وتحسين الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) : حلقة تقييم ، قياس و تحسين الأداء



المصدر : (خلفاوي، 2023/2022، صفحة 83)

فالمؤسسات تسعى دوما إلى تحقيق أداء أفضل كنتيجة لعملية تقييم الأداء بالتسلسل التالي: المستوى المطلوب للأداء ، المستوى الفعلي للأداء، فجوة الأداء أو ما يعبر عنه بالمأزق.

3- الفرق بين تقييم و قياس الأداء :

والجدير بالذكر أن تقييم الأداء يختلف كلياً عن القياس رغم أن الكثيرين يستخدمون المفهومين لوصف العملية، فالقياس يتمثل في: العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة، أما التقييم فيأتي بعد قياس الأداء الفعلي، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. (العرايجي، 2021/2020، صفحة 96) ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح الفرق بين القياس والتقييم :

الجدول رقم (03) : الفرق بين القياس و التقييم

جوانب الاختلاف	القياس	التقييم
المفهوم	عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، أي تقدير الأشياء تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك اعتماداً على فكرة أن كل شيء بمقدار وكل بمقدار يمكن قياسه.	عملية منظمة تنتج معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وذلك المعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنتظرة بأحسن طريقة.
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> - يهتم بوصف السلوك. - يهتم بالوسائل وبالذقة الرقمية. - يقتصر على الوصف الكمي للسلوك. - يعطي معلومات محدودة عن الموضوع المقاس. - يعطي وصف للموضوع المقاس دون الربط بين جوانبه. - أحد الأدوات المستخدمة في التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - يحكم على قيمة الشيء. - يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس. - يشمل الوصف الكمي والنوعي. - يعد عملية تشخيصية علاجية في نفس الوقت. - يقوم على مقارنة الموضوع محل التقييم مع نفسه ومع غيره. - أكثر قيمة وشمولاً.

المصدر : (العرايجي، 2021/2020، صفحة 96)

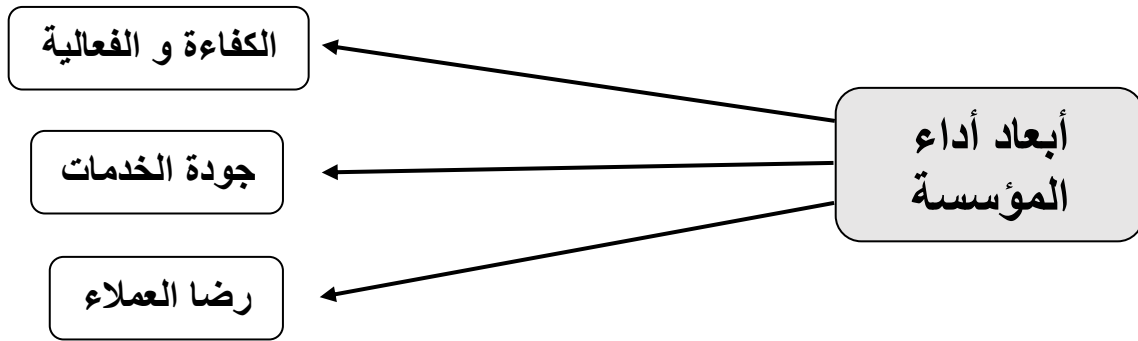
المبحث الثالث : أبعاد أداء المؤسسة

يشكل أداء المؤسسة أحد الركائز الجوهرية التي تُبنى عليها فعالية التنظيمات وقدرتها على البقاء والتطور في بيئة متغيرة وسريعة التحول. فهو لا يقتصر على مجرد تنفيذ الأنشطة والمهام، بل يتعدى ذلك ليعكس مدى تحقيق الأهداف المخططة، وحسن استخدام الموارد المتاحة، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة. ويُنظر إلى الأداء اليوم بوصفه مقياساً متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن الحكم على نجاح مؤسسة ما من خلال مؤشرات رقمية أو مالية فقط، بل يجب مراعاة مجموعة من المعايير التي تعبر عن عمق الأداء وشموليته.

وفي هذا السياق، بات من الضروري اعتماد أطر منهجية لتحديد وتحليل أبعاد الأداء، لاسيما في المؤسسات العمومية التي تواجه تحديات متزايدة في الاستجابة لتطلعات المواطنين، ورفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة الخدمات في ظل محدودية الموارد. ويمكن هذا التناول التحليلي من التعرف على مكامن القوة والضعف، ويساعد على اقتراح آليات تحسين فعالة تتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة.

ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تصنيف أبعاد أداء المؤسسة إلى ثلاث فئات رئيسية مترابطة: الكفاءة والفعالية التي تعكس مدى حسن استغلال الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجودة الخدمات التي تُظهر مدى التزام المؤسسة بمعايير الأداء المهني، ورضا المتعاملين الذي يُعد مؤشراً مباشراً على مدى توافق الخدمات المقدمة مع انتظارات الجمهور الخارجي. يمثل هذا التصنيف مدخلاً علمياً مهماً لفهم طبيعة الأداء وتوجيه الجهود نحو تحسينه باستمرار.

الشكل رقم (10) : أبعاد أداء المؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الأول : الكفاءة و الفعالية

تعد الكفاءة والفعالية من الأبعاد الحاسمة التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة. في المؤسسات العمومية، يتزايد التركيز على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية، مالية، أو مادية، بهدف تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. إن تطبيق هذا البُعد يتطلب القدرة على التكيف مع التحديات المستمرة وتطوير الأنظمة والإجراءات بشكل يساهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل التكاليف.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المديرية بحاجة إلى تحسين وتطوير عملياتها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، مما يساهم في تقليل الهدر وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين بشكل أسرع وأفضل. يتطلب هذا البُعد أيضاً التقييم المستمر للموارد المستخدمة في العمليات المختلفة، بما في ذلك تقليص النفقات غير الضرورية مثل استهلاك الورق أو تحسين تخصيص ميزانية المؤسسة.

من خلال هذا البُعد، يمكن للمؤسسة أن تضمن تحقيق نتائج ملموسة، ليس فقط في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن أيضاً في تحسين الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل عام، مما يساهم في زيادة تحسين أداء المؤسسة ككل.

1- الكفاءة في ضوء التقليل من التكاليف :

تُعد الكفاءة من المبادئ الأساسية التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيقها، لا سيما في ظل محدودية الموارد وارتفاع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها. ويُقصد بالكفاءة قدرة المؤسسة على استخدام الوسائل المتاحة (بشرية، مادية، مالية...) بأقصى درجة من الترشيح، بما يحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. في السياق العمومي، لا تهدف الكفاءة إلى تحقيق الربح، بل إلى تقديم خدمات عمومية بجودة مقبولة وبتكلفة معقولة على الخزينة العامة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.

تسعى المؤسسات العمومية، في ظل الضغوط المالية والتحديات الإدارية المتزايدة، إلى رفع كفاءتها التشغيلية عبر التحكم في نفقاتها وتوجيه مواردها نحو الأولويات الحقيقية. وتُعد كفاءة الأداء أداة حيوية لتحقيق هذا الهدف، كونها ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة. وفيما يلي أهم المداخل التي تسمح بتقليل التكاليف من زاوية الكفاءة، في إطار مؤسسات عمومية:

• رقمنة الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية :

أحد أهم مجالات تقليص التكاليف يكمن في اعتماد النظم الرقمية الحديثة لأداء المعاملات الإدارية، وهو ما يُغني عن الاستخدام المكثف للوثائق الورقية والمطبوعات. من خلال رقمنة النماذج، إنشاء قواعد بيانات إلكترونية، واعتماد البريد المهني والتوقيع الرقمي، تُصبح معظم المعاملات أسرع وأقل تكلفة، مع تقليص المصاريف المرتبطة بالطباعة، الورق، الحبر، والصيانة المستمرة للأجهزة. كما أن هذا التوجه يُقلل من الهدر الزمني، ويُعزز فعالية العمل عن بُعد، ويساهم في تقليص العبء المالي المرتبط بالأرشيف اليدوية التقليدية.

- **إعادة هيكلة توزيع الموارد البشرية :**
يمثل العنصر البشري نسبة كبيرة من الكتلة المالية في أغلب المؤسسات العمومية، لذلك فإن التسيير العقلاني للموارد البشرية يُعد من مداخل تقليل التكاليف بكفاءة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة توزيع الموظفين بشكل متوازن بين المصالح، مع دراسة عبء العمل الفعلي لكل مصلحة، بما يمنع تراكم المهام في جهة ووجود فائض غير مستغل في جهة أخرى. كما يُسهم اعتماد مبدأ تدوير المهام وتكوين الموظفين على أكثر من مجال في تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي أو التعاقد المؤقت، مما يخفف العبء المالي دون التأثير على الأداء.
- **ترشيد استهلاك الموارد التشغيلية :**
تُعتبر النفقات اليومية، مثل الكهرباء، المياه، القرطاسية، والوقود، من مصادر الهدر المالي التي يُمكن التحكم فيها بشكل مباشر. من خلال وضع تعليمات تنظيمية، واعتماد أدوات رقابة داخلية، والتحسيس بسلوكيات الترشيد، يمكن تخفيض هذه النفقات بشكل كبير. مثلاً، اعتماد الطباعة عند الضرورة فقط، استخدام الإضاءة الموفرة للطاقة، إيقاف الأجهزة عند عدم الحاجة، وتقنين استعمال المركبات في المهام الميدانية، تُعد إجراءات بسيطة لكنها فعالة في خفض النفقات بشكل ملموس دون التأثير على سير المهام الإدارية.
- **الصيانة الوقائية للمعدات والتجهيزات :**
تمثل أعطال التجهيزات والأجهزة الإدارية أحد مصادر الإنفاق الطارئ وغير المتوقع. وغالباً ما يكون غياب الصيانة الدورية سبباً رئيسياً في تلف المعدات قبل وقتها، مما يضطر المؤسسة لاقتناء بدائل بتكاليف إضافية. لذلك، فإن اعتماد خطة صيانة وقائية منتظمة، تتضمن فحص الأجهزة وتحديث البرمجيات بشكل دوري، يُساعد على إطالة عمرها الافتراضي، ويُقلل من حالات التوقف المفاجئ عن العمل، والتي قد تعيق سير المعاملات وتُحدث خللاً في الأداء الإداري.
- **تحسين إدارة الصفقات العمومية والتوريد :**
الصفقات العمومية من المجالات التي تستهلك جزءاً كبيراً من ميزانيات المؤسسات، ومن ثم فإن تحسين طرق إعداد دفاتر الشروط، والرفع من كفاءة التفاوض مع الموردين، يُعتبر من أهم مداخل تقليل التكاليف. يجب أن تكون المشتريات موجهة فعلاً للحاجات الضرورية، مع الحرص على تقييم السوق قبل التعاقد، واختيار المتعاملين بناءً على معايير الجودة والتكلفة وخدمة ما بعد البيع. كما يُمكن اعتماد الشراء الموحد لبعض اللوازم بالتنسيق مع مصالح أخرى، مما يضمن أسعاراً تفضيلية بسبب الكمية.
- **الاستغلال الأمثل للمساحات والوسائل المادية :**
في كثير من المؤسسات العمومية، توجد مساحات غير مستغلة أو وسائل مادية مهمة دون توظيف حقيقي. من خلال إجراء جرد دوري شامل للوسائل، يمكن إعادة توظيف بعض التجهيزات في مصالح أخرى، أو دمج المكاتب والمصالح ذات النشاط المتقارب، مما يقلل الحاجة إلى التوسع أو الإنفاق على تجهيزات جديدة. كما أن التنظيم الذكي للمساحات يُمكن أن يُسهم في تقليل تكاليف التدفئة، الإنارة، والتنظيف.

2- الفعالية في ضوء تحقيق أهداف المؤسسة :

الفعالية في المؤسسة العمومية تعكس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت أهدافاً اجتماعية، اقتصادية أو خدمية. فالمؤسسة العمومية لا تُقاس فعاليتها بمقدار الأرباح، بل بمدى استجابتها لحاجيات المواطنين وتغطية الطلبات المتزايدة على الخدمات العمومية. إن المؤسسة العمومية الفعالة هي التي تتمكن من إنجاز مهامها وفق البرامج المسطرة، وفي الأجل المحددة، مع احترام معايير الجودة وتلبية انتظارات المجتمع.

تُعد الفعالية إحدى الركائز الأساسية التي يُقاس بها أداء المؤسسات العمومية، حيث ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة ضمن استراتيجياتها وخططها التشغيلية. ويتطلب الوصول إلى درجة عالية من الفعالية توفر رؤية واضحة، وتنظيماً محكماً، واستغلالاً عقلانياً للموارد. وفي هذا السياق، يمكن إبراز مجموعة من الآليات التي تُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بشكل فعال، نُوجزها فيما يلي:

• تحديد الأهداف بوضوح وربطها بالمؤشرات :

لكي تكون المؤسسة فعالة، يجب أولاً تحديد أهداف واضحة، قابلة للقياس، ومحددة زمنياً. الأهداف غير الواضحة تُربك العمل وتشتت الجهود، لذلك ينبغي وضع خطط استراتيجية سنوية أو دورية، تُحدد فيها المهام الأساسية، والمخرجات المتوقعة، ومؤشرات الأداء (KPIs) التي ستُستخدم لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف. المؤشرات تُمثل أداة حيوية في توجيه المؤسسة وضبط مسارها، من خلال تغذية راجعة منتظمة حول نسب الإنجاز.

• تحسين جودة الخدمات المقدمة :

لا يمكن للمؤسسة أن تُحقق أهدافها إلا إذا ركزت على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين. يشمل ذلك تقليل مدة معالجة الملفات، تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليص عدد الوثائق المطلوبة، وضمان دقة المعلومات المسلمة. كلما كانت الخدمة أكثر سلاسة وجودة، كلما زاد رضا المواطن، وهو ما يُعد في ذاته مؤشراً قوياً على فعالية الأداء.

• تعزيز التنسيق الداخلي والاتصال المؤسسي :

الفعالية لا تعتمد فقط على ما يتم إنجازه من أهداف، بل على الكيفية التي يتم بها التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وتنظيم الاجتماعات التنسيقية، واعتماد أدوات تكنولوجية مثل البريد الإلكتروني المهني، والمنصات الداخلية لتبادل المعلومات، كلها عناصر تُحسن من مستوى التعاون، وتُسرع من وتيرة اتخاذ القرار، وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

• الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة :

المؤسسة الفعالة هي تلك التي تُوظف ما لديها من موارد بأقصى قدر من الذكاء والتنظيم. قد تكون الميزانية محدودة، لكن عبر إعادة ترتيب الأولويات، وتوجيه الموارد نحو المشاريع أو الأقسام الحيوية، يمكن للمؤسسة أن تحقق نسبة عالية من أهدافها دون الحاجة إلى زيادات مالية إضافية. كذلك يُعد استثمار الطاقات البشرية، عبر تكوين الموظفين وتأهيلهم، من أبرز وسائل الاستغلال الجيد للموارد.

• الاعتماد على التقييم المستمر للأداء :

من أجل ضمان السير في المسار الصحيح نحو الأهداف، لا بد من تفعيل آليات تقييم دوري، سواء داخلي (ذاتية) أو

خارجي (رقابة قطاعية أو وزارية). هذا التقييم يُظهر مكامن الضعف، ويُعزز نقاط القوة، ويسمح باتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. مؤسسة لا تُقيم أدائها بشكل منتظم، غالبًا ما تنحرف عن أهدافها دون أن تدرك.

المطلب الثاني : جودة الخدمات

تُعد جودة الخدمات من أبرز المؤشرات التي يُعتمد عليها في تقييم الأداء الإداري، خاصة في البيئات التي تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد أو المتعاملين. ويعكس هذا البُعد مدى قدرة الإدارة على تقديم خدماتها بكفاءة، وضمن معايير مهنية واضحة، تضمن احترام الحقوق وتلبية الاحتياجات في الوقت المناسب.

وتبرز أهمية هذا البُعد من خلال مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكّل مضمون الخدمة الجيدة، من بينها دقة المعالجات الإدارية، حيث يُتوقع من الجهة المعنية أن تُنجز معاملاتها بأقل نسبة من الأخطاء وبأقصى درجات الاحترافية. كما أن سرعة الاستجابة للشكاوى والانشغالات تُعد مؤشرًا مهمًا على مدى قرب الإدارة من المتعاملين واستعدادها للتفاعل مع احتياجاتهم في الوقت المناسب، دون تأخير أو تعقيد.

إلى جانب ذلك، تُعتبر فعالية الرقابة على الأسواق والممارسات التجارية مكونًا جوهريًا في الحكم على جودة الخدمة، لما لهذا العنصر من تأثير مباشر على حماية المستهلك، وضمان شفافية التعاملات، وتحقيق التوازن داخل السوق. إذ تعكس جودة الأداء الرقابي مدى التزام الجهة الإدارية بدورها التنظيمي والرقابي في الميدان.

في المجمل، فإن جودة الخدمات لا تقف عند حدود الشكل أو المظهر، بل تتعلق بمستوى الثقة، الدقة، والسرعة في معالجة الملفات، ومدى التفاعل الإيجابي مع المواطن أو المتعامل، مما يجعل هذا البعد أساسًا في كل عملية تقييم شاملة للأداء الإداري.

1- مفهوم جودة الخدمة :

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات يجب أن نتعرف أولاً ما هو مفهوم الجودة : (بلقربوز و ساعد، 2023، صفحة 320)

الجودة (Quality) التي يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) ومعناه طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، حيث قديماً كانت تعني الدقة والإتقان ، كما تعرف الجودة على أنها قدرة المنتج في توفير كل ما يطلبه حول سلعة أو خدمة ما، أي العمل على إرضائه من خلال السلعة المقدمة له.

أما فيما يخص مفهوم جودة الخدمات فهناك عدة تعاريف للجودة الخدمات حيث لم يتفق العلماء أو الباحثين في تحديد تعريف موحد لهذا المصطلح ومن بين التعاريف ما يلي: (بلقربوز و ساعد، 2023، صفحة 321)

- عرفها Zeithaml and berry على أنها عملية تقييم يتم فيها المقارنة من طرف العملاء فيما بين التوقعات ومستوى السلعة المقدمة له.
- كما عرفها كذلك Gronroos في قدرة المؤسسة على توفير كل ما يطلبه العملاء من مواصفات في السلعة أو توفير كل ما يطلبه والزيادة في ذلك، ويمكن قياسها وتقييمها من خلال قياس الأداء.

لقد انتقل مفهوم الجودة من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي إلى التركيز على متطلبات الزبائن. لهذا نجد معظم الباحثين يعرفون جودة الخدمة من منظور الزبائن و فيما يلي بعض مفاهيم جودة الخدمة : (قرن و بلقرع، 2018، الصفحات 153-154)

- حيث يعرفها Gaither 1996 بقوله "إن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك الزبون الجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته"، فحسب رأيه جودة الخدمة تتحقق عندما تتطابق الجودة المدركة مع المتوقعة، فإذا كان إدراك الزبون للخدمة المقدمة يتطابق مع توقعاته فإن الخدمة بالنسبة له ذات جودة، وإذا فاقت توقعاته ستؤدي إلى إبعاده وإنماجه، وإن لم تتجاوز توقعاته فلا يؤثر ذلك على جودة الخدمة. في حين إذا كانت الخدمة المدركة أدنى من توقعاته فسيحكم عليها بالأجودة.
 - في حين عرفها Kotler كما يلي: "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل". هذا التعريف يعبر عن جودة الخدمة ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة أن تواجه بها المنافسة.
 - كما عرفت "بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له."
 - وتعرف بأنها "تنسب إلى الكيفية التي تقدم الخدمة بها، أو الحصول عليها بما في ذلك وجود أو عدم وجود السهولة و الراحة والاطمئنان والدقة وغير ذلك"، نلاحظ أن هذا التعريف يربط جودة الخدمة بالكيفية التي يتم تقديم الخدمة بها، أي يؤكد على أهمية الجانب الوظيفي التفاعل بين الموظف والزبون) في تحقيق جودة الخدمة.
- نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تدور حول فكرة واحدة مؤداها أن الجودة في مجال الخدمات هي تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة، إلا أن إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية تختلف من زبون إلى آخر فهي مسألة شخصية وكذلك التوقعات هي مسألة شخصية، ولكن على العموم هناك عدة عوامل تؤثر في خلق توقعات الزبائن وتكوين إدراكاتهم حول الخدمة المقدمة.

2- معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة :

إن الزبون لا يدرك جودة الخدمة كمفهوم أحادي البعد، ولكن تقديره لها يتضمن الإدراك لعوامل متعددة، منها ما هو متعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها الزبون ومنها ما هو متعلق بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها.

وقد حدد الباحثون مجموعة من العوامل تستخدم كدلائل ومعايير للجودة في نظر الزبون تتمثل هاته المعايير في: (قرن و بلقرع، 2018، الصفحات 155-156)

• الاعتمادية:

يقصد بالاعتمادية: "القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات". كما تعرف بأنها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده. " إن هذا المعيار هو الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن، لذلك تجد الزبائن يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة.

- **مدى توفر و إمكانية الحصول على الخدمة:**

من هذه الناحية يقيم الزبائن الخدمة على أساس النقاط التالية:

 - هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده؟
 - هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغب فيه؟
 - هل سيحصل الزبون على الخدمة متى طلبها؟
 - كم من الوقت يحتاج الزبون لانتظار حصوله على الخدمة؟
- **الأمان:**

يعبر هذا المعيار عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من مقدمها أو كلاهما.
- **المصداقية:**

وتعبر عن مدى إقتناع الزبون بمهارة مقدم الخدمة وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها: ، أي هل أن مقدم الخدمة موضع ثقة، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟
- **درجة تفهم مقدم الخدمة الحاجات الزبون:**

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات الزبون الخاصة والتعرف على مشاعره وتقديرها، ومن ثم تزويده بالعناية الشخصية الكافية.
- **الاستجابة:**

الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات الزبائن واستفساراتهم وهي بذلك تعكس الرغبة والرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة له.
- **الجدارة:**

ويتعلق هذا المعيار بجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن الزبون غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل المهارات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته. لذلك تجد الزبائن يفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمية.
- **الجوانب الملموسة:**

ويشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الملموسة المرافقة للخدمة المستخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، المباني، الأفراد... الخ).

• الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال:

- أولهما: بين المؤسسة وزبائنها وذلك لتعريفهم بالخدمات وشرح خصائصها وأسعارها، وزمن أداء الخدمة وشرح الدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة وغيرها من المعلومات وهنا يجب على المؤسسة التأكد من أن الزبون قد فهم ما هو مطلوب منه.
- وثانيها: بين الزبائن بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

• الإعلان:

إن الإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى الزبائن وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالالتزام والتعهد بحماية الزبائن والأمان وغيرها.

كل ما سبق ذكره من معايير هي أدلة أساسية يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمة المقدمة له.

وهناك بعض الباحثين على رأسهم Parasuraman و Zeithaml و Berry يرو أن العوامل السابقة الذكر يمكن حضرها في خمس محددات الجودة الخدمة هي: (قرن و بلقرع، 2018، الصفحات 156-157)

- **الأشياء الملموسة:** وهي تشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الأضواء، المعدات والمكائن والمباني....إلخ)
- **الاعتمادية:** بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة الجازة للخدمة المطلوبة.
- **الاستجابة:** بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للزبون من قبل مقدم الخدمة.
- **التوكيد:** ويشير إلى معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاام الثقة والائتمان وهذا البعد يتضمن عناصر الجدارة والكياسة والمصداقية والأمان.
- **التعاطف:** ويشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وهذا البعد يشتمل على مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات ودرجة فهم مقدم الخدمة للزبون.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأهمية النسبية لهاته المعايير تختلف من نشاط خدمي الآخر ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، لذلك يجب على أي مؤسسة التعرف على المعايير التي يلجأ إليها زبائنها للحكم على جودة خدماتها وتحديد الأهمية النسبية لكل معيار.

المطلب الثالث : رضا العملاء

في المؤسسات العمومية، يُعتبر رضا العملاء من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في أداء مهامها وتقديم خدماتها بالشكل المطلوب. ولا يقتصر مفهوم "العملاء" هنا على المتعاملين الخارجيين فقط كالمواطنين والتجار، بل يشمل أيضاً الموظفين داخل المؤسسة، الذين يُعدّون جزءاً لا يتجزأ من بيئة الأداء.

فمن جهة، يُعد رضا المتعاملين الخارجيين عنصرًا أساسيًا في الحكم على جودة الخدمات المقدمة، وسهولة الإجراءات، وفعالية الاتصال الإداري. ويتأثر هذا الرضا بمجموعة من العوامل مثل: وضوح المعاملات، سرعة الأداء، التفاعل الإيجابي مع الشكاوى، وجودة التواصل الرقمي.

ومن جهة أخرى، فإن رضا الموظفين داخليًا له تأثير مباشر على مستوى الأداء العام. فالموظف الراضي عن بيئة عمله، وشروطه المهنية، والدعم الإداري المقدم له، يكون أكثر استعدادًا للعطاء، وأكثر التزامًا بتحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس بدوره على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

إن الجمع بين الرضا الداخلي والخارجي يعكس توازنًا في بيئة العمل، ويؤكد أن المؤسسة لا تهدف فقط إلى إرضاء المتعامل، بل تسعى أيضًا إلى تمكين موظفيها وتحفيزهم، باعتبارهم المحرك الرئيسي لأي تحسين إداري أو تحوّل رقمي ناجح.

1- الرضا الداخلي (الرضا الوظيفي) :

• تعريف الرضا الوظيفي

كما قُدّم في بعض الأدبيات تعريف شامل للرضا الوظيفي، تم تقسيمه إلى معنى لغوي وآخر اصطلاحي، وذلك لتوضيح المفهوم بدقة من مختلف الزوايا: (دعاس، 2024، الصفحات 45-46)

○ لغة : هذا المصطلح مركب من كلمتين، الرضا والوظيفي.

- الرضا لغة : الفعل رضي - رضي ورضوانا ومرضاة، أي زال استياؤه واستعاد هدوءه وقنع ولم يطلب المزيد. والفاعل راض جمع رضاء أي معبر عن رضا ذاتي، قانع بالشيء، غير متشكك ومتذمر مما هو فيه والرضا لذة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقّعه، أو يرغب فيه ويتمناه، فهو ارتياح وشعور بالهناء. أَرْضَى : أي عمل ما يسر وقام بما ينتظر منه، استجاب لرغبة، ومرض: مقنع، سار ومقبول.

- الرضا الوظيفي لغة : من وظيفة جمع وظائف ما يتولاه شخص من عمل، منصب. ومن الفعل وظف: أي عين شخصاً في وظيفة عامة على وجه الإطلاق أو وظيفة حكومية أو خاصة. ويقابل كلمة الوظيفي في اللغة الفرنسية Professionnel وتعني حرفي ومهني ومنه جاء مفهوم الرضا الوظيفي Satisfaction Professionnelle أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل.

○ في الإصطلاح : أورد الباحثون تعاريف كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) نورد بعضها منها في ما يلي:

- رضاء العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أعمالهم.

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه العدالة هذه العوائد.

- ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: «إمكانية المنشأة أو المؤسسة على توفير وإشباع حاجات العمل المادية والمعنوية، هذا الإشباع الذي يؤدي إلى تحقيق رضا، ويعرف أيضا على أنه قدرة العمال على التكيف مع الظروف المحيطة الخاصة بالعمل بمقارنتهم لما يتمنون الحول عليه.
- ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: «تحقيق التوقعات بوعي أو بغير وعي.
- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: شعور الفرد بالسعادة أثناء تأديته لوظيفته ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.
- ويعرف الرضا الوظيفي كذلك شعور بالارتياح ناتج عن رضا الفرد عن عمله، عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلاً من هذا العمل.
- وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل فعلاً كان هناك عدم رضا.
- كما عرف الرضا الوظيفي على أنه: «حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو المنصب، وهو نتيجة لإدراك الموظف المدى توفر وظائفهم على تلك الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة.

و فيما يلي أيضا نستعرض مفهوم الرضا الوظيفي : (بوحوية، 2020، صفحة 79)

- يقصد بالرضا الوظيفي " مشاعر الفرد نحو العمل الذي يقوم به، وتعبير هذه المشاعر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد لعمله أنه يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، وكان راضيا عن عمله، وكلما كان تصور الفرد لعمله أنه لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجته ، أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وكان غير راض عن عمله، مع ما يصاحب ذلك من مشاعر الإستياء وإنعكاس ذلك على سلوكه."
 - و يمكن وضع معادلة عن الرضا الوظيفي مفادها " الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل."
 - كما يمكن تعريف الرضا عن العمل على أنه " إتجاه الفرد نحو العمل، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل إتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل إتجاهات سلبية نحو عمله."
- خصائص الرضا الوظيفي :

و فيما يلي نستعرض أبرز خصائص الرضا الوظيفي : (دعاس، 2024، الصفحات 46-47)

- تعدد مفاهيم طرق القياس وضح أغلب الباحثون بأن هنالك العديد من التعاريف حول مفهوم الرضا الخاص بالعمال، وهذا راجع لاختلاف أراضيات بحثهم والميدان عملهم أيضا، فكل باحث يمكن أن يعرفه من زاويته الخاصة.

- الرضا الوظيفي يعد بذلك مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنياً يكمن داخل الفرد العامل.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف الآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.
- بعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنياً يكمن داخل الفرد العامل.
- إن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ظواهر نفسية لذلك لا بد أن تلعب عوامل التوازن دورها في تحقيق الرضا.

● العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي : (بورقة و عكاشة، 2020، الصفحات 950-951)

- الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.
- الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين . ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل.
- درجة تنوع مهام العمل : إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.
- استخدام الفرد لقدراته : كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.
- الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.
- الرضا عن الإشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجات من مشرفيهم.
- الرضا عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

- الرضا عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.
- الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.
- خصائص الرضا الوظيفي :

و فيما يلي نستعرض أبرز خصائص الرضا الوظيفي : (دعاس، 2024، الصفحات 46-47)

- تعدد مفاهيم طرق القياس وضح أغلب الباحثون بأن هنالك العديد من التعاريف حول مفهوم الرضا الخاص بالعمال، وهذا راجع لاختلاف أرضيات بحثهم والميدان عملهم أيضا، فكل باحث يمكن أن يعرفه من زاويته الخاصة.
- الرضا الوظيفي يعد بذلك مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف الآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.
- بعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.
- إن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ظواهر نفسية لذلك لا بد أن تلعب عوامل التوازن دورها في تحقيق الرضا.

2- رضا خارجي (رضا المتعاملين الخارجيين) :

- مفهوم الرضا الخارجي :

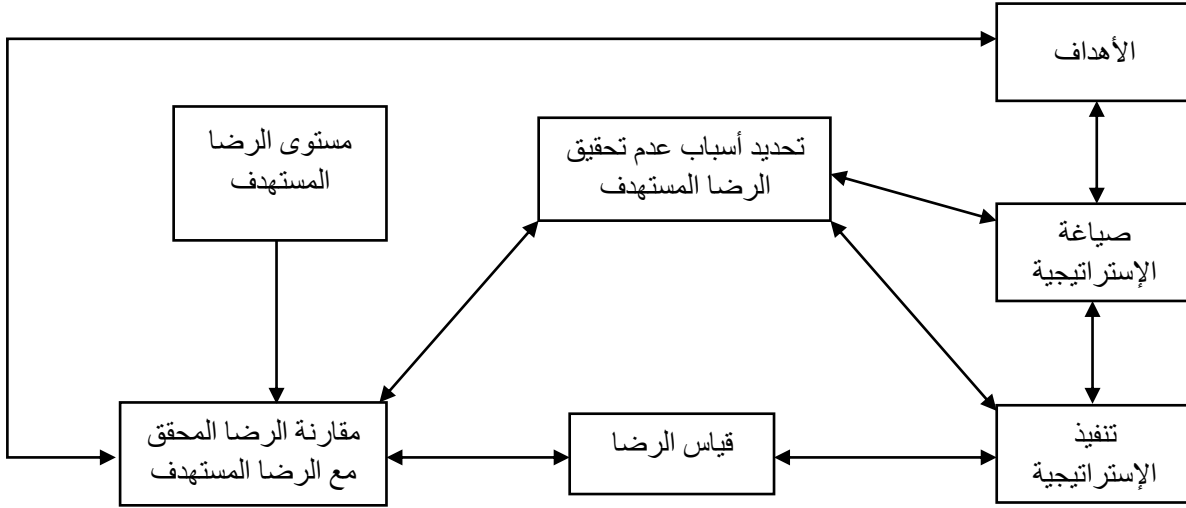
الرضا الخارجي هو انعكاس لمدى استجابة المؤسسة لتوقعات واحتياجات المتعاملين الخارجيين، سواء كانوا مواطنين، تجارًا، شركاء أو أي فئة تتعامل مع المؤسسة من خارج بنيتها التنظيمية. ويتشكل هذا الرضا بناءً على مجموعة من العوامل، أبرزها جودة الخدمات المقدمة، وضوح الإجراءات، سهولة الوصول إلى الخدمة، المعاملة الحسنة من قبل الموظفين، السرعة في الاستجابة، ومدى قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتلقي الشكاوى.

ويُعد رضا المتعاملين الخارجيين أحد المؤشرات الأساسية لقياس أداء المؤسسات، لا سيما العمومية منها، إذ يُمثل عنصراً حاسماً في بناء الثقة وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة المؤسسة واستمراريتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الحديثة التي تركز على تحسين جودة الخدمة وتجربة المتعامل.

قدرة المنظم على الوفاء باحتياجات و توقعات و متطلبات العملاء تتوقف على قدرتها في تحديد رغباتهم و تفضيلاتهم و يمكن مراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة الخطوات التالية : (سليمان، 2017، الصفحات 127-129)

- وضع أهداف واضحة في إطارها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، فمن الضروري أن يكون هذا قائماً على مؤشرات واقعية.
 - صياغة إستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ تعتمد على المنظمة في إطار مستوى الرضا المطلوب.
 - قياس مستوى الرضا المحقق مع المستهدف أثناء التنفيذ لغرض تحديد الانحرافات و تعديل الوضع من خلال استعمال أساليب القياس و المراقبة المرتبطة بالجودة و الأسعار.
 - في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف يتم تشخيص أسباب ذلك استناداً إلى المعلومات الميدانية إجراء التعديلات الضرورية.
- يتأثر رضا العملاء أو اكتساب عملاء جدد بسمعة المنظمة وقدرتها على الوفاء بمتطلبات السوق التنافسي السريع التغير ويمكن للمنظمة أن تطور أساليب للاحتفاظ بالعملاء وفق اعتبارات تصنيف العملاء و طريقة الاحتفاظ بهم:
- **الاحتفاظ المبني** : الذي يرتبط بقدرة المنظمة و رغبتها في استدامة العلاقة معهم من خلال تقديم الحوافز السعرية و هي وسيلة تساهم في زيادة الربح على المدى القصير.
 - **الاحتفاظ المتقدم** : من خلال استدامة العلاقة مع العملاء على المدى الطويل حيث تهتم المنظمة بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتقوية الروابط الاجتماعية معهم بتقديم عروض متكاملة لتلبية الحاجات الأساسية للعملاء.
 - **الاحتفاظ المتميز** : يتمثل في السياسات والإجراءات الأكثر تطوراً في إطار الاحتفاظ بالعملاء من خلال الامتيازات المالية و الروابط الاجتماعية معهم ، و بالتالي تصبح العلاقة مع العملاء مبنية على الثقة و البيانات والمعلومات الدقيقة و الصحيحة مما يجع العملاء أكثر ثقة وولاء و هذا يؤدي إلى تعظيم الأرباح.

الشكل رقم (11) : تقييم رضا العملاء



المصدر : (سليمان، 2017، صفحة 128)

• تعريف العملاء وتصنيفهم :

يشكل العميل اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات وهو ركيزة التسويق الحديث، لما له من تأثير واضح ومباشر على الأرباح والقيمة الفعلية لها أمام المؤسسات الأخرى، فجميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود عميل. وفيما يلي بعض مفاهيم وتصنيفات العملاء : (عابد، 2019، صفحة 473)

يعرف العميل على أنه: " الأفراد والجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة. كما يعرف العميل على أنه : " المستخدم النهائي لخدمات المؤسسات، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل الموارد و تأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء وقد يكون العملاء أفرادا أو مؤسسات."

يتباين العملاء فيما بينهم نتيجة لاختلاف مهامهم، أعمالهم وأهدافهم، وتعني عملية تصنيف العملاء أنها: " تجميع العملاء الذين يشتركون في صفات وخصائص معينة تؤثر على أدائهم في السوق في فئة واحدة. وبشكل عام يصنف العملاء إلى أربعة أنواع هم:

- العميل الخارجي : وهم الأشخاص أو الشركات التي تشتري المنتج والخدمة، أي أنها المستخدم الأخير لها.
- الموردون : حيث تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة ودائمة، وهذا تحت شعار " المورد شريك طويل الأجل."
- الملاك : والمتمثلين في حملة الأسهم أو المالكين في المؤسسة، وهم عملاء يجب إرضائهم، لكن هذا الإرضاء ليس سبب وجود المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لرضا العميل الخارجي، وتحقيق قيمة للمالك هو نتيجة لتحقيق رضا العميل الخارجي، الموردين، والعميل الداخلي.

• محددات الرضا لدى العميل

نميز بين ثلاثة محددات لرضا العميل والتي تتمثل في: (عابد، 2019، صفحة 474)

- **الجودة والأداء المدرك :** تنتج الجودة والأداء من خلال تقييم السوق الذي تقدم له الخدمة لأخر تجربة استهلاك، ومن المتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وموجب على رضا العميل الشامل، وهذا التنبؤ حدسيا وأساسيا لكل نشاط اقتصادي.
- **القيمة المدركة:** وهو المستوى المدرك لنوعية المنتج مقارنة بالسعر المدفوع، فإضافة القيمة المدركة من شأنها أن تدمج معلومات السعر في تخمينات القيمة لقياس الأداء، وهذا من شأنه أيضا أن يسيطر على الفروقات في الدخل المسعرة بسعر عال وتلك المسعرة بسعر منخفض، وفيما يتعلق بالجودة المدركة فإنه يتوقع علاقة موجبة بين زيادات القيمة المدركة وبين رضا العميل.
- **توقعات السوق :** من شأنه أن يمثل كلا من تجربة الاستهلاك السابقة للسوق التي تقدم لها الخدمة مع عرض المؤسسة، بما فيها المعلومات غير التجريبية المتيسرة من خلال مصادر مثل الإعلان والدعاية، والكلام الشفهي والتنبؤ بقدرة المؤسسة على تقديم منتج ذا نوعية في المستقبل.

الخلاصة:

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة موضوع أداء المؤسسة باعتباره أحد المتغيرات الجوهرية في قياس فعالية العمل المؤسسي ونجاعته داخل المؤسسات العمومية. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المحاور النظرية التي تؤسس لفهم شامل لمفهوم الأداء، انطلاقاً من جذوره المفاهيمية ومروراً بالآليات قياسه وتقييمه، وصولاً إلى تحليل أبعاده الأساسية.

في بداية الفصل، تم التعريف بمفهوم أداء المؤسسة من زوايا مختلفة، من خلال تقديم عدد من التعاريف التي توضح أبعاده ومجالات تطبيقه، إلى جانب التطرق إلى النشأة التاريخية للاهتمام به خاصة في ظل التحولات التي شهدتها الإدارة العمومية من حيث الانتقال نحو أنماط حديثة في التسيير تقوم على النتائج. وقد تم التركيز على خصائص الأداء المؤسسي، مثل كونه مفهوماً ديناميكياً قابلاً للقياس، ومرتبباً بتحقيق الأهداف والاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة. كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، سواء كانت داخلية على غرار التنظيم الداخلي والكفاءة البشرية والمالية، أو خارجية مثل التشريعات والسياسات العمومية والتطور التكنولوجي.

بعد ذلك، تناول الفصل موضوع قياس وتقييم وتحسين الأداء، باعتبارها عمليات مترابطة تهدف إلى التحكم المستمر في مستوى الأداء وضمان فعاليته. وقد تم توضيح الفروقات المفاهيمية بين القياس والتقييم والتحسين، مع إبراز أهمية كل عملية في سياق التسيير الإداري. كما تمت الإشارة إلى بعض النماذج المعتمدة في هذا المجال، مثل مؤشرات الأداء وبطاقات القياس، إضافة إلى العلاقة التكاملية بين تقييم النتائج واقتراح خطط التحسين، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل صورة ممكنة.

أما في ما يخص أبعاد أداء المؤسسة، فقد تم تحليل هذا المتغير من خلال ثلاث زوايا أساسية. تمثلت الزاوية الأولى في الكفاءة والفعالية، حيث تم التركيز على كيفية تقليل التكاليف دون الإخلال بنوعية الخدمات، من خلال اعتماد أدوات حديثة كالرقمنة، وترشيد استهلاك الموارد، وإعادة تنظيم العمل الداخلي، مقابل تحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل. أما البعد الثاني، فقد تمثل في جودة الخدمات الإدارية، والتي تعتبر مؤشراً حاسماً في الحكم على أداء المؤسسات العمومية، خاصة من حيث احترام الأجل، وضوح الإجراءات، ومدى رضا المرتفقين عن نوعية الخدمات المقدمة. أما البعد الثالث فركز على رضا المتعاملين، سواء تعلق الأمر بالمتعاملين الخارجيين كالمواطنين والمستفيدين من الخدمة العمومية، أو المتعاملين الداخليين كالموظفين والعاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل، وضمان التحفيز، وتعزيز ثقافة التقدير والتواصل الفعال.

وفي نهاية الفصل، يمكن التأكيد على أن أداء المؤسسة لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف، بل أيضاً بمدى كفاءتها في استخدام الموارد، وجودة خدماتها، وقدرتها على إرضاء مختلف المتعاملين. ويُعد تحسين الأداء مسؤولية جماعية تتطلب رؤية واضحة، وأدوات متابعة دقيقة، وثقافة مؤسسية قائمة على التقييم والتطوير المستمر.

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

تُعدّ الدراسة التطبيقية محورًا أساسيًا في الأبحاث الأكاديمية، حيث تمثل المرحلة التي يُنتقل فيها من التنظير والتحليل المفاهيمي إلى اختبار المعارف والأطر النظرية في واقع ميداني ملموس. وانطلاقًا من هذا الدور الحاسم، يهدف هذا الفصل إلى تجسيد الجانب العملي من الدراسة، من خلال تطبيق الإطار النظري على مؤسسة واقعية، مما يتيح إمكانية تقييم مدى انطباق الفرضيات المطروحة على أرض الواقع، واختبار العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة.

في هذا السياق، تم اختيار مديرية التجارة لولاية الطارف كمجال تطبيقي للدراسة، نظرًا لما تعرفه من تحولات على مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية في أداء وظائفها، بما يعكس توجهًا عامًا نحو تحديث أساليب التنظير العمومي. وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، والتي تم تجزئتها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الأجهزة التقنية، والإجراءات الإدارية الرقمية، والموارد البشري، وبين أداء المؤسسة كمخرجات تنظيمية، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة: الكفاءة والفعالية، الأداء التنظيمي، ورضا العملاء.

يتضمن هذا الفصل مجموعة من المباحث التطبيقية، بدءًا من تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة، الهيكل، والوظائف، ثم الانتقال إلى شرح منهجية الدراسة الميدانية، والتي تشمل تحديد مجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، وخطوات جمع المعطيات وتحليلها. كما سيتم تقديم خصائص العينة المستجوبة باعتبارها عنصراً مهماً في تفسير النتائج وفهم الخلفيات المؤثرة في الإجابات.

بعد ذلك، يتم تحليل بيانات الدراسة من خلال أساليب إحصائية ملائمة تهدف إلى قياس درجة توفر مكونات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء العام. كما يتم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للكشف عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

وفي الأخير، يتم تفسير النتائج المتوصل إليها بناءً على ما تم تقديمه في الإطارين النظري والمنهجي، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية دقيقة، يمكن أن تساهم في تقديم توصيات واقعية لتحسين تسيير المؤسسات العمومية في الجزائر، انطلاقًا من تبني الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحسين الكفاءة والفعالية، والرفع من الأداء التنظيمي، وتعزيز رضا المتعاملين. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الخامس : تفسير النتائج

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تُعد مديرية التجارة إحدى الركائز الأساسية في المنظومة الاقتصادية للدولة، إذ تمارس دورًا محوريًا في ضبط النشاطات التجارية، حماية المستهلك، وتنظيم السوق بما ينسجم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال. وقد شهد هذا القطاع سلسلة من الإصلاحات الهيكلية والتشريعية استجابة لتطور طبيعة الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد الموجّه إلى اقتصاد السوق. وفي هذا الإطار، يهدف هذا المبحث إلى التطرق إلى نشأة مديرية التجارة في الجزائر، من خلال استعراض مراحل تطور أجهزة الرقابة الاقتصادية منذ العهد الاستعماري إلى غاية نشأة وزارة التجارة كمؤسسة قائمة بذاتها، ثم تقديم نموذج مديرية التجارة لولاية الطارف، من حيث تنظيمها، مصالحها، ومهامها، وكذا توزيع الموارد البشرية بها، باعتبارها نموذجًا يعكس كيفية تنفيذ السياسات التجارية على المستوى المحلي.

المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة وتعريفها

إن الحديث عن نشأة مديرية التجارة في الجزائر يقتضي التطرق إلى المراحل التاريخية التي مرّ بها نظام المراقبة الاقتصادية والتجارية منذ الحقبة الاستعمارية، حيث كانت المراقبة آنذاك أداة تخدم المصالح الاقتصادية الاستعمارية، إذ اقتصر على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة نحو السوق الأوروبية، وكانت تطبّق عليها قوانين صارمة تتعلق بالغش والتدليس، منها قانونا 1905 و1919 اللذان نصّا على حماية المنتجات من التزوير، بالإضافة إلى قانون 1930 المتعلق بقمع العلامات التجارية الخاطئة.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962، ظهرت الحاجة إلى بناء مؤسسات رقابية جديدة تتماشى مع متطلبات الدولة الفتية وحماية الاقتصاد الوطني الناشئ. وفي هذا السياق، أنشئت مصلحة مراقبة الجودة وقمع الغش على مستوى وزارة الفلاحة، حيث كانت مكلفة بمراقبة المواد الفلاحية ذات الأصل النباتي والحيواني. وقد استندت هذه المصلحة إلى القوانين الصادرة سنة 1968 التي نظّمت الجباية والعلامات التجارية والأسعار، حيث كان الهدف الأساسي هو ضبط السوق الوطنية، حماية المستهلك، وضمان شفافية العمليات التجارية في سياق الاقتصاد الموجّه آنذاك.

ومع بداية الثمانينيات، وبفعل التحولات الاقتصادية العميقة التي عرفتها الجزائر، بما في ذلك بداية الانفتاح التدريجي على الاقتصاد العالمي، برزت الحاجة إلى إعادة هيكلة قطاع التجارة بما يتماشى مع منطق السوق الحر. وفي هذا السياق، تم تحويل مصالح الرقابة من وزارة الفلاحة إلى وزارة مستقلة هي وزارة التجارة، والتي أوكلت لها مهام أوسع وأشمل شملت ضبط السوق، حماية المستهلك، قمع الغش، مراقبة الجودة، تنظيم المنافسة، والإشراف على الأنشطة التجارية الداخلية والخارجية. وقد عرفت هذه المرحلة صدور عدة نصوص قانونية مهمة لتنظيم القطاع، من أبرزها:

- القانون 02/89 المؤرخ في 07 فيفري 1989، المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، الذي وضع الإطار القانوني لحماية الحقوق الاقتصادية للمواطن.
- الأمر 06/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995، الذي نظّم المنافسة ومنع الاحتكار، مع تعديل بعض مواد قانون العقوبات لردع المخالفات الاقتصادية.

- كما تم إصدار مجموعة من النصوص التنظيمية والتطبيقية التي حدّدت آليات تنفيذ تلك القوانين، والتي سهّلت إنشاء مصالح مديرية التجارة على المستوى الولائي، ومن ثم البلدي، لضمان تغطية ميدانية فعالة لعمليات الرقابة.
- ومع تطور الاقتصاد الجزائري وتوسّع الأسواق، خاصة مع تحرير التجارة الخارجية وتشجيع الاستيراد والتصدير، تطورت مهام مديرية التجارة لتواكب تلك التحولات، فأصبحت تضطلع بدور محوري في:
- مراقبة الأسواق المحلية للحد من الممارسات التجارية غير القانونية.
- السهر على احترام شروط المنافسة الشريفة بين المتعاملين الاقتصاديين.
- حماية المستهلك من الغش والاحتيال، وضمان توفر المعلومات الدقيقة عن المنتجات.
- الإشراف على تنفيذ السياسات الوطنية في مجال التجارة الخارجية.

وبذلك، يمكن القول إن مديرية التجارة تطورت من مجرد جهاز رقابي بسيط إلى مؤسسة حيوية تلعب دورًا استراتيجيًا في حماية الاقتصاد الوطني، وتأطير النشاط التجاري بما يضمن تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

المطلب الثاني: تقديم مديرية التجارة ولاية الطارف

تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ ي 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011) + قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012) تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب و مفتشتين حدوديين "العيون و السوارخ" ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة و قمع الغش ، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية "بن مهدي الذرعان -القاله

- تبعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر و كذ مبدأ الفتح التجارة الخارجية، ارتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم و التطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالآتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة.
- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش.
- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.

يعكس توزيع عدد الأعوان عبر مختلف المصالح والمفتشيات التابعة لمديرية التجارة لولاية الطارف مدى تنوع وتكامل المهام التي تضطلع بها هذه الهيئة، حيث يظهر من خلال الجدول أن التركيز الأكبر في الموارد البشرية موجه نحو مصلحتي حماية المستهلك و قمع الغش (34 عونًا)، ومراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة (29 عونًا)، وهو ما يدل على

الأهمية التي توليها المديرية لمراقبة السوق وضمان نزاهة المعاملات التجارية، وحماية حقوق المستهلك في ظل التحديات المرتبطة بالغش التجاري والتلاعب بالأسعار. كما تحتل مصلحة الإدارة والوسائل المرتبة الثالثة (25 عوناً)، مما يعكس الحاجة إلى دعم إداري ولوجستي فعال لتسيير مختلف الأنشطة الرقابية والميدانية. أما على مستوى المفتشيات الإقليمية، فتنوزع الأعوان بين الذرعان، القالة، بن مهدي، والعيون، مع ملاحظة تفاوت واضح في الأعداد، حيث تسجل مفتشية بن مهدي أعلى عدد من الأعوان (22)، بينما تسجل المفتشية الحدودية العيون عدداً منخفضاً (8)، في حين تبقى مفتشية أم الطبول غير عملية إلى حد الساعة.

وبوجه عام، فإن العدد الإجمالي للأعوان (179) يشير إلى توفر قاعدة بشرية معتبرة، غير أن فعالية الأداء تبقى رهينة بحسن التوزيع والتنسيق بين المصالح والمفتشيات وفقاً لطبيعة المهام وكثافة النشاط التجاري في كل منطقة.

الجدول رقم (04) : توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة

الرقم	المصلحة	عدد الاعوان
01	مصلحة الإدارة والوسائل	25
02	مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة	29
04	مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي	14
05	مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية	13
06	المفتشية الإقليمية لدائرة الذرعان	20
07	المفتشية الإقليمية لدائرة القالة	14
08	المفتشية الإقليمية لدائرة بن مهدي	22
09	المفتشية الحدودية العيون	08
10	المفتشية الإقليمية أم الطبول (غير عملية)	00
	المجموع	179

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات المؤسسة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل دراسة :

تُعد مديرية التجارة من الهيئات العمومية الحيوية التي تُشرف على تنظيم ومراقبة النشاط التجاري داخل الولاية، وتحرص على تنفيذ السياسات الاقتصادية للدولة، ويعتمد تسيير هذه المديرية على هيكل تنظيمي محكم يتكوّن من عدة مصالح مركزية، يندرج تحت كل واحدة منها مجموعة من المكاتب المتخصصة، من بين هذه المصالح نجد مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، التي تُعنى بمتابعة مدى احترام قواعد المنافسة ومحاربة كل أشكال الغش والممارسات غير القانونية، بالإضافة إلى مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، والتي تسهر على مراقبة جودة المنتجات والخدمات وحماية حقوق المستهلك. كما توجد مصلحة التنظيم والشؤون العامة، التي تهتم بتسيير الموارد البشرية والتنظيم الإداري، ومصلحة متابعة السوق والتنظيم الاقتصادي، التي تُعنى برصد حركية السوق والأسعار وجمع المعطيات الاقتصادية. وتضم هذه المصالح مكاتب متخصصة، مثل مكتب الشكاوى والتحقيقات، مكتب الرقابة الاقتصادية، مكتب الإحصائيات والمتابعة، ومكتب الإعلام والتوجيه، حيث يُسهم كل منها في تنفيذ المهام اليومية بكل دقة وفعالية، مما يضمن أداءً منسجماً ومتكاملاً داخل المديرية. وفيما يلي نذكر كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي مع تقديم شرح للمهام :

1- المدير :

هو المسير الأول والمسؤول عن تسيير الإدارة بأكملها، وبالتالي فهو يتعامل مع كل الوثائق الموجودة في المديرية وجميع المفتشيات الفرعية ويراقبها، وعليه فهو يتعامل مع كل رؤساء المفتشيات بدون استثناء، وهو على يقين بما يجري داخلها، كما يستقبل كل مراسلات الهيئات الداخلية ومراقبة الإماءات أو القيام بالإماءات شخصياً.

2- مصلحة الإدارة والوسائل :

تحتوي هذه الإدارة على (03) مكاتب وهي كالآتي:

- **مكتب المستخدمين والتكوين:** وتتمثل مهامه في:
 - متابعة المسار المهني للموظفين منذ إماءه محضر التنصيب إلى فترة تقاعده.
 - انجاز مقررات حالات الشطب الإنتداب والإحالة على الاستداع والإستقالات.
 - انجاز مقررات التحويلات الإجازات العقوبات ومقررات التأهيل والترقية.
 - انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية و تنظيم المسابقات.
 - انجاز قرارات التربص للموظفين الجدد.
- **مكتب المحاسبة والميزانية و الوسائل:** و من مهامه:
 - إعداد الأجور الشهرية للموظفين بالدرجة الأولى ثم لإعداد المردودية الثلاثية.
 - إعداد الإحتياجات المالية السنوية الخاصة بالمديرية وإرسالها إلى الجهة المختصة.
 - متابعة الوضعية المالية للمديرية من خلال تسيير الميزانية المخصصة لها وترشيد النفقات.
 - تشرف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية.

- تسديد النفقات و الأدوات والأثاث و العتاد و لوازم الإعلام الآلي و التكاليف الملحقة، حظيرة السيارات صيانة المباني مصاريف التكوين قصير المدى للموظفين تحسين المستوى و تحديد المعارف و الإمتحانات و المسابقات.
 - إعداد الجرد الدوري المنتظم لجميع المعدات و الوسائل و السيارات و غيرها.
 - **مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف:** وتتمثل مهامه في:
 - تحسين وإثراء الموقع الإلكتروني للمديرية.
 - صيانة عتاد الإعلام الآلي و الشبكة الداخلية.
 - استقبال و إرسال الوسائل عبر البريد الإلكتروني وتتبعه.
 - ترتيب عمليات إعداد مختلف التطبيقات المدمجة في أجهزة الإعلام الآلي في المديرية.
 - ترتيب و تصنيف مختلف الوثائق الواردة في جميع مصالح المديرية في مكتب الأرشيف.
- 3- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:**

وتتضمن هذه المصلحة (03) مكاتب وفيما يلي مهام كل مكتب من هذه المكاتب الثلاثة :

- **مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات :** وتتمثل مهام هذا المكتب في:
 - ملاحظة الأسعار ومتابعة التموين ثم إعداد تقارير يومية أسبوعية شهرية و سنوية بخصوص متابعة مستوى التموين وملاحظة الأسعار من خلال تتبع منحنى الأسعار للمواد الواسعة الإستهلاك والأسباب المحتملة لأي خلل في التموين.
 - متابعة يومية لمستوى تموين السوق المحلية من مادة الحليب المبستر والكميات الموزعة يوميا من طرف الوحدات الإنتاجية المحلية.
 - إعلام المستهلك بمتوسط أسعار المواد الواسعة الإستهلاك عن طريق الإذاعة أيام الأحد، الثلاثاء والخميس
 - إعلام الجهة الوصية بأي خلل في التموين أو أي ظاهرة غير صحية تضر بالمستهلك و الإقتصاد الوطني.
 - محاربة الإحتكار عن طريق مراقبة مناطق التموين المتمثلة في غرف التبريد وإعداد تقرير شهري.
 - متابعة نشاط الوحدات الإنتاجية خصوصا المطاحن والمليينات.
 - إعداد إحصائيات بخصوص عدد تجار الولاية حسب قطاعات النشاط وحسب البلديات .
 - الرد على مختلف المراسلات الواردة إليها.
- **مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة :** وتتمثل مهام هذا المكتب في:
 - متابعة النشاطات المقننة والتي تخضع للتراخيص من أجل الموافقة المبدئية.
 - تنظيم وتأطير أسواق التجزئة الجملة والأسبوعية إلخ ، على مستوى الولاية.
 - متابعة ودراسة الملفات المتعلقة بإنشاء الفضاءات التجارية طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 111-12 المؤرخ في 06/03/2012 الذي يحدد شروط إنشاء وتنظيم الفضاءات التجارية وممارسة بعض الأنشطة التجارية.
 - وضع المخطط السنوي لمداومة التجار بمناسبة الأعياد والعطل ، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 04-08 المعدل بالقانون 06-13.

- متابعة وضعيات مشاريع إنجاز الأسواق الجوارية بالتنسيق مع بلديات الولاية المشرفة على عملية الإنجاز.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: وتتمثل مهامه في :
 - متابعة ملفات الإعفاءات من الحقوق الجمركية حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-89 المؤرخ في 1/03/2010
 - متابعة ملفات رخص الإستيراد والتصدير طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 15-306 المؤرخ في 06/12/2015 المحدد لشروط وكيفيات تطبيق أنظمة رخص الإستيراد والتصدير للمنتجات والبضائع.
 - متابعة ملفات تعيين عامل أو إطار لتمثيل مؤسسة استيراد لدى مفتشية المراقبة على الحدود حسب التعليمات الوزارية رقم 09-512 المؤرخة في 25/08/2009.
 - متابعة ملفات دفاتر الشروط طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-102 المؤرخ في 02/04/2007 الذي يحدد شروط تصدير بعض المنتجات ومنه إصدار شهادات من أجل تصدير هذه المنتجات.

4- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة :

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وتتمثل مهمة كل مكتب في:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية : وتتمثل مهامه في:
 - إنجاز التحقيقات المفتوحة من طرف وزارة التجارة حول المواد ذات الطبيعة الإستراتيجية.
 - متابعة ودراسة ملف شكاوي المواطنين والمتعاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة والرد عليها.
 - إعداد برنامج يومي للخرجات الميدانية لمفتشي الرقابة المراقبة الأنشطة التجارية.
 - إستقبال المحاضر المحررة من قبل المفتشين ثم إرسالها إلى مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: وتتمثل مهامه في:
 - متابعة ملف مادة الإسمنت وفتح تحقيقات حول شفافية المعاملات التجارية للمتعاملين الإقتصاديين الممومنين من هذه المادة.
 - تبليغ المديرية الجهوية للتجارة عن أي ظاهرة تمت ملاحظتها في السوق تكون مناخية للمنافسة.
 - الكشف عن المؤشرات والظواهر المضادة والمناخية للمنافسة في السوق ثم إرسال تقرير الإعلام المديرية الجهوية للتجارة من أجل إعلام جميع المديرية التابعة لها بخصوص فتح تحقيق حول إمكانية وجود هذه الظاهرة على مستوى كل سوق تابع لها.
- مكتب التحقيقات المتخصصة: وتتضح مهامه فيما يلي:
 - متابعة الوحدات الإنتاجية مثل المطاحن وكذا مراقبة شفافية الممارسات التجارية للمتعاملين مع هذه المطاحن.
 - فتح تحقيقات متخصصة من أجل كشف المتهربين والسجلات الوهمية لبعض المتعاملين.

5- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش :

تتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب وتتمثل مهام كل مكتب فيما يلي:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: وتتمثل مهامه في:
 - مراقبة المواد الصناعية المعروضة للبيع على مستوى السوق المحلية.
 - متابعة وحدات الإنتاج المواد الصناعية على المستوى المحلي.
 - استقبال مراسلات المديرية الجهوية للتجارة بخصوص المواد الصناعية غير المطابقة والتي تم العثور عليها في مستوى نطاق الولايات الأخرى والبحث عنها محليا وأخذ الإجراءات المناسبة.
 - اقتطاع العينات على المواد الصناعية من أجل اجراء التجارب والتحليل عليها.
 - تحسيس المواطنين وتوعيتهم حول نوعية المواد الصناعية والمخاطر المترتبة عن الإستعمال السيئ لها عبر حصص إذاعية.
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية: وتتمثل مهامه فيما يلي:
 - إعلام المستهلك بضرورة الإلتزام بإعلام البيانات الضرورية بالمنتج.
 - إقتطاع العينات للمواد الغذائية بغرض إجراء التحاليل والإختبارات عليها.
 - متابعة وحدات الحليب المشروبات الغازية، والمياه المعدنية من حيث الجودة ومكونات المنتج.
 - متابعة ملفات المذابح واللحوم الحمراء والبيضاء بالتنسيق مع مديرية المصالح الفلاحية.
 - مراقبة شروط نظافة وسلامة المنتجات والمواد الأولية، شروط الحفظ والتخزين وأمن ظروف العمل.
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: وتتمثل مهامه في:
 - المراقبة الوقائية والتحسيسية لمطاعم المؤسسات التربوية ومراكز التكوين والجامعات.
 - تنظيم أبواب مفتوحة على جودة والحماية المستهلك.
 - متابعة ملفات خاصة بمخابر تأدية الخدمات والرقابة الذاتية.
 - إجراء لقاءات مع المتعاملين الإقتصاديين بخصوص شرح القوانين التنظيمية المتعلقة بكل قطاع.
 - المشاركة في الحملات التحسيسية مع الهيئات الأخرى مثل البيئة الجامعة، الفلاحة، الصحة والتربية.

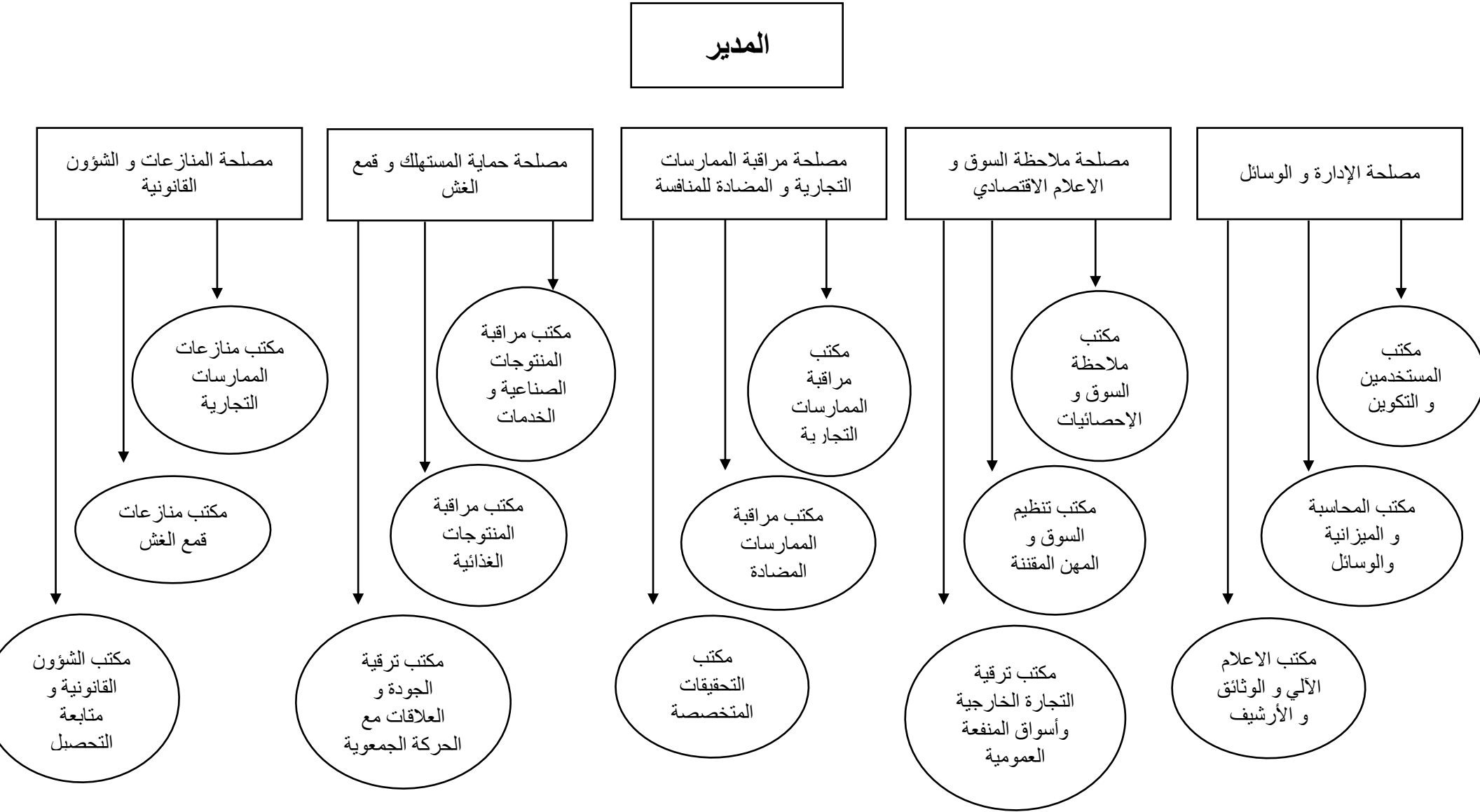
6- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية :

تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب وهي:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية: تتمثل مهامه في:
 - تسير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاصة بالممارسات التجارية بالتنسيق مع العدالة.
 - مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بالممارسات التجارية من حيث الشكل والمضمون.
 - معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة والمصالح المساعدة (الدرك، الشرطة).
 - إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري، الشطب الحجز ... إلخ).
- مكتب منازعات قمع الغش : وتتمثل مهامه في :
 - تسيير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاص بقمع الغش بالتنسيق مع العدالة والمصالح المعنية.
 - مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بقمع الغش من حيث الشكل والمضمون.

- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة والمصالح المساعدة (الدرك ، الشرطة).
 - إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات الغلق الإداري، الشطب الحجز ... إلخ).
 - **مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل:** وتتمثل مهامه في:
 - الرد على الشكاوي الواردة على المصلحة وتدقيق مدى قانونيتها من عدمه، وتبيان اللبس في النصوص القانونية.
 - إرسال الملفات المدروسة من طرف الممارسات التجارية وقمع الغش إلى المصالح القضائية المختصة إقليمياً.
 - إعداد حصائل شهرية ثلاثية سداسية وسنوية.
 - التنسيق مع مصالح الأمن والدرك بخصوص الملفات التي يعدونها ضد المخالفين.
- و فيما يلي يمكن إبراز الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي :

الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة الطرف



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات المؤسسة

المبحث الثاني : تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول : تحديد الدراسة

1- تحديد عدد مفردات الدراسة

تم إجراء الدراسة في إطار التربص الميداني بمديرية التجارة، وبالنظر إلى صعوبة تغطية كامل مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلاً من الحصر الشامل. حيث تم اختيار عينة مكونة من 40 مفردة من بين موظفي المديرية، وتم توزيع الاستمارة عليهم. وقد تم استرجاع الاستمارات كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، مما يجعل العينة مناسبة لأغراض الدراسة ويُعول على نتائجها في تمثيل آراء الموظفين محل البحث.

2- وصف أدوات جمع البيانات :

الاستبيان :

يعتبر الاستبيان (Questionnaire) إحدى الأدوات المكتوبة لجمع البيانات الأولية، ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المصممة بدقة تعطى إلى مجموعة من الأفراد ذوي الخصائص المماثلة لجمع البيانات منهم حول الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة. ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالاً، لأنه يمكن الباحث من الوصول إلى عدد كبير من المستجوبين مقارنة بباقي الأدوات، بالإضافة إلى سهولة تحليل البيانات المستخرجة من هذه الأداة وذلك باستعمال برامج الإعلام الآلي كما يجب الانتباه جيداً إلى كيفية كتابة عبارات الاستبيان لأنها هي ما يحدد كيفية الإجابة بالنسبة للمستجوب، وبالتالي هي ما يتم الاعتماد عليه للتعبير عن الظاهرة المدروسة. لذلك، يجب الانتباه أثناء كتابة عبارات الاستبيان إلى ما يلي :

يجب أن يكتب الباحث عبارات تحدد بدقة وبدون أي غموض ما يريد معرفته، يجب كتابة العبارات ببساطة قدر المستطاع، مع تجنب الكلمات التقنية الصعبة والجمل الطويلة يجب صياغة عبارات الجمل من منظور المستجوب وليس المنظور الشخصي للباحث، لأن المكتسبات العلمية والخبرات التي يمتلكها الباحث تختلف عن تلك التي يمتلكها المبحوث . الحرص على تسلسل الأفكار الموجودة في عبارات الاستبيان. فمثلاً، يجب على الباحث أن يسأل أولاً: هل هناك الانتراعات أم لا؟ ثم يسأل: هل تفيدك الإنترنت في تبادل المعلومات، وليس العكس . يجب ألا يحتوي الاستبيان على عدة عبارات تؤدي إلى نفس الجواب يجب اختيار نموذج الإجابة المناسب لعبارات الاستبيان، كأن يجيب المستجوب باستعمال الخيارات غير موافق، محايد، "موافق" أو أبداً، أحياناً، دائماً" أو غيرها من النماذج.

و قد تم تقسيم الاستبيان الى محورين يعبران عن متغيري الدراسة الرئيسيين بحيث :

1. المحور الأول: يتعلق بمتغير الإدارة الالكترونية. و يضم 15 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي :

- اولاً : الأجهزة التقنية : معبر عنها في العبارات من 1 الى 5
- ثانياً : الإجراءات الإدارية الرقمية : معبر عنها في العبارات من 6 الى 10

- ثالثا : المورد البشري : معبر عنها في العبارات من 11 الى 15
 - 2. المحور الثاني : : يتعلق بأداء المؤسسة . و يضم 13 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي :
 - اولا : الكفاءة و الفعالية : معبر عنها في العبارات من 16 الى 19
 - ثانيا : جودة الخدمات : معبر عنها في العبارات من 20 الى 25
 - ثالثا : رضا العملاء : معبر عنها في العبارات من 26 الى 29
- 3- ثبات أداة جمع البيانات :

يقصد بثبات أداة القياس (Reliability) أن تعطي الأداة نفس الدرجة حينما نقوم بتكرار عملية القياس. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات أكثرها شيوعا طريقة ألفا كرونباخ " (Cronbach alpha) التي تعتمد على ثبات الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض. وقد بلغت قيمة "a" للاستمارة الكلية 90.1%، وهي نسبة مقبولة كونها أعلى من النسبة المطلوبة (70%).

المطلب الثاني : صدق أداة جمع البيانات

- 1- صدق الاتساق الداخلي : يعرف أيضا بصدق المحتوى والصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلا أبعاد الدراسة. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل Pearson للارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور (أو البعد) الذي تنتمي إليه، والجدولان رقم 05 و 06 يوضحان ذلك.

الجدول رقم (05) : معامل الارتباط بين عبارات محور الإدارة الإلكترونية والبعد التي تنتمي لها

معامل الارتباط	العبرة	رقم العبرة	البعد
.791**	المؤسسة تتوفر على أجهزة حديثة ومناسبة للعمل الإلكتروني.	1	الأجهزة التقنية
.752**	شبكة الإنترنت داخل المؤسسة قوية ومستقرة.	2	
.802**	البرمجيات المستعملة تلائم متطلبات العمل الإلكتروني.	3	
.707**	يتم صيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري	4	
.550**	تُسهّم الأجهزة التقنية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية.	5	
.583**	تعتمد مديرية التجارة على البريد الإلكتروني في التواصل الداخلي والخارجي.	6	الإجراءات الإدارية الرقمية
.694**	تتيح المنصات الرقمية تقديم الطلبات والشكاوى من قبل المتعاملين بسهولة.	7	
.765**	توجد إجراءات أمنية فعّالة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية في المديرية.	8	
.524**	تعتمد المديرية على نظام أرشفة إلكتروني يسهل حفظ واسترجاع الوثائق.	9	
.714**	تقلل الأرشفة الرقمية من استهلاك الورق وتحسن كفاءة العمل الإداري.	10	
.370*	يمتلك موظفو مديرية التجارة مهارات تقنية كافية لاستخدام التكنولوجيا في العمل.	11	المورد البشري
.521**	تُوفّر المديرية برامج تدريب إلكتروني منتظمة لتعزيز قدرات الموظفين.	12	
.605**	العمال متقبلون للتغيير و التحول الرقمي في الإدارة.	13	
.587**	يساهم التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية.	14	
.608**	يوجد دعم كافٍ من الإدارة لتسهيل التكيف مع التغييرات التقنية الجديدة.	15	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

- يتضح من الجدول أن جميع العبارات داخل كل بعد دالة عند مستوى 0.01 و 0.05 . و كل هذا يؤكد على العموم يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين عبارات محور أداء المؤسسة والبعد التي تنتمي لها

معامل الارتباط	العبرة	رقم العبرة	البعد
.632**	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليص النفقات الإدارية.	16	الكفاءة و الفعالية
.716**	قلّ الاعتماد على الطباعة والمعاملات الورقية بعد تطبيق الرقمنة.	17	
.759**	أدى استخدام الرقمنة إلى الاستغناء على استهلاك الموارد كالورق، الوقت، الطاقة في المديرية.	18	
.330*	حسنت الإدارة الإلكترونية من كفاءة استخدام ميزانية المؤسسة.	19	
.435**	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع معالجة الملفات والمعاملات.	20	جودة الخدمات
.591**	يتم الرد على استفسارات وشكاوي المتعاملين بسرعة وفعالية.	21	
.736**	قلّت نسبة الأخطاء الإدارية نتيجة استعمال الأنظمة الإلكترونية.	22	
.767**	أدت الرقمنة إلى تحسين التنسيق بين المصالح داخل المديرية.	23	
.642**	تحرص المديرية على تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر بناءً على ملاحظات المتعاملين.	24	
.509**	توفر المديرية بيئة إدارية تساعد في تقديم خدمات عالية الجودة.	25	
.636**	اصبح التواصل مع المواطنين والمتعاملين أسهل بفضل الرقمنة.	26	رضا العملاء
.792**	أشعر أن الإدارة الإلكترونية سهّلت عليّ أداء المهام اليومية.	27	
.721**	أشعر بالرضا عن التدريب والدعم الذي توفره المديرية في مجال التحول الرقمي.	28	
.739**	أفضل استخدام الأنظمة الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية.	29	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

- يتضح من الجدول أن جميع العبارات داخل كل بعد دالة عند مستوى 0.01 و 0.05 . و كل هذا يؤكد على العموم يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه.

2- اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي :

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار (كولموقوروف-سميرنوف) و (شابيرو ويلك) للأبعاد و متغيرات الدراسة وفق الفرضيات التالية :

H0 : توزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية 0.05

H1 : توزيع الدراسة لا يخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم (07) : اختبار كولموقوروف -سميرنوف و اختبار شابيرو ويلك لمتغيرات الدراسة و ابعادها

متغيرات الدراسة و ابعادها	إختبار كولموقوروف -سميرنوف	إختبار شابيرو ويلك
الأجهزة التقنية	0.070	0.170
الإجراءات الإدارية الرقمية	0.200*	0.617
المورد البشري	0.200*	0.712
الإدارة الالكترونية	0.185	0.137
الكفاءة و الفعالية	0.200*	0.618
جودة الخدمات	0.178	0.362
رضا العملاء	0.115	0.090
أداء المؤسسة	0.200*	0.966

* تمثل الحد الأدنى عند الارتباط المعنوي

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

تشير النتائج الظاهرة في جدول اختبار كولموقوروف-سميرنوف واختبار شابيرو-ويلك إلى أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات تتجاوز مستوى الأهمية التقليدي 0.05 في كلا الاختبارين. هذا يعني عدم وجود دليل إحصائي كافٍ لرفض فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو أمر أساسي في العديد من التحليلات الإحصائية. وجود توزيع طبيعي للبيانات يعد شرطاً مهماً لأن العديد من الأساليب الإحصائية، مثل اختبار الفرضيات (اختبار T) وتحليل الانحدار الخطي، تفترض أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً لتكون نتائجها صحيحة وموثوقة. عدم الحاجة إلى تعديل أو تحويل البيانات، كما في بعض الحالات التي تتطلب تحويل اللوغاريتم أو التحويلات الأخرى، يسهل عملية التحليل ويقلل من التعقيدات الإحصائية. علاوة على ذلك، فإن تأكيدنا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يعزز الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها من التحليلات اللاحقة، ويضمن أن الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة مبنية على أساس إحصائي قوي ومثين. بهذا الشكل، تكون الدراسة قد اتخذت خطوة مهمة نحو ضمان دقة وموثوقية النتائج العلمية التي تهدف إلى تحليل أداء المؤسسة وأبعاد الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث : خصائص مجتمع الدراسة :

يوضح الجدول رقم 04 أهم خصائص مجتمع الدراسة و ذلك بناء على المعلومات المستخرجة من الاستبيان.

الجدول رقم (08) : خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات و الخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	7	17.5%
	أنثى	33	82.5%
	المجموع	40	100%
العمر	من 20 الى 29 سنة	5	12.5%
	من 30 الى 39 سنة	13	32.5%
	من 40 الى 49 سنة	17	42.5%
	من 50 سنة فأكثر	5	12.5%
	المجموع	40	100%
المستوى العلمي	متوسط	0	0%
	ثانوي	3	7.5%
	تكوين مهني	5	12.5%
	جامعي	32	80%
	المجموع	40	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	7.5%
	من 5 الى 10 سنوات	14	35%
	من 11 الى 16 سنة	16	40%
	أكثر من 16 سنة	7	17.5%
	المجموع	40	100%

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

- حسب الجدول، فإن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة في مديرية التجارة الطارف هم إناث بنسبة 82.5% بتكرار 33 عاملة، بينما يمثل الذكور نسبة 17.5% بتكرار 7 عمال.
- كما يشير الجدول إلى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بتكرار 17 عاملاً ونسبة 42.5%، تليها الفئة التي تتراوح بين 30 إلى 39 سنة والتي تضم 13 عاملاً بنسبة 32.5%، في حين تمثل كل من الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة و 50 سنة فأكثر نسبة 12.5% لكل منهما، بتكرار 5 عمال في كل فئة. وتشير هذه المعطيات إلى أن أغلبية العاملين في مديرية التجارة الطارف هم في متوسط العمر، أي ما بين 30 و 49 سنة.

- بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم العاملين في مديرية التجارة الطارف يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي بتكرار 32 عاملاً بنسبة 80%، تليها فئة التكوين المهني بتكرار 5 عمال ونسبة 12.5%، ثم فئة الثانوي بتكرار 3 عمال ونسبة 7.5%، بينما لا يوجد أي عامل من ذوي المستوى المتوسط.
- أما فيما يخص مدة الخدمة، فإن أغلبية العاملين لديهم خبرة من 11 إلى 16 سنة بتكرار 16 عاملاً ونسبة 40%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 14 عاملاً ونسبة 35%، ثم فئة أكثر من 16 سنة بتكرار 7 عمال ونسبة 17.5%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بتكرار 3 عمال ونسبة 7.5%.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عمالي مديرية التجارة الطارف، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مديرية التجارة الطارف.
- تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson)
- اختبار صلاحية النموذج للدراسة.

المطلب الأول: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة الالكترونية

فيما يلي استعراض الاتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير المستقل الإدارة الالكترونية وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في : الاجهزة التقنية، الإجراءات الإدارية الرقمية، المورد البشري.

1- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاجهزة التقنية :

الجدول رقم (09) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاجهزة التقنية

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3.42	2	1.102	3.625	3	5	1	26	5	التكرار	1	الاجهزة التقنية
					7.5	12.5	2.5	65	12.5	النسبة		
		4	1.347	3.325	7	5	1	22	5	التكرار	2	
					17.5	12.5	2.5	55	12.5	النسبة		
		3	1.189	3.35	5	5	4	23	3	التكرار	3	
					12.5	12.5	10	57.5	7.5	النسبة		
		5	1.257	3.1	7	10	5	16	2	التكرار	4	
					17.5	25	12.5	40	5	النسبة		
		1	1.244	3.7	3	6	2	18	11	التكرار	5	
					7.5	15	5	45	27.5	النسبة		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 09 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاجهزة التقنية ، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الاجهزة التقنية.

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مديرية التجارة الطارف حول بعد الأجهزة التقنية ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يوافقون على العبارات الموضوعة في الاستبيان والمعبرة عن الأجهزة التقنية، بحيث :

- المؤسسة تتوفر على أجهزة حديثة ومناسبة للعمل الإلكتروني.
- شبكة الإنترنت داخل المؤسسة قوية ومستقرة.
- البرمجيات المستعملة تلائم متطلبات العمل الإلكتروني.
- يتم صيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري.
- تُسهم الأجهزة التقنية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية.

2- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الإجراءات الإدارية الرقمية :

يبين الجدول رقم 10 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الإجراءات الإدارية الرقمية ، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الإجراءات الإدارية الرقمية.

الجدول رقم (10) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الإجراءات الإدارية الرقمية

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
متوسط	3.31	1	0.987	4.000	1	4	1	22	12	التكرار	6	الإجراءات الإدارية الرقمية
					2.5	10	2.5	55	30	النسبة		
		3	1.298	3.175	6	7	6	16	5	التكرار	7	
					15	17.5	15	40	12.5	النسبة		
		4	1.413	3.050	7	11	1	15	6	التكرار	8	
					17.5	27.5	2.5	37.5	15	النسبة		
		5	1.188	2.650	6	16	7	8	3	التكرار	9	
					15	40	17.5	20	7.5	النسبة		
		2	1.288	3.675	3	6	5	13	13	التكرار	10	
					7.5	15	12.5	32.5	32.5	النسبة		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مديرية التجارة الطارف حول بعد الإجراءات الإدارية الرقمية ذات مستوى متوسط حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يوافقون على العبارات الموضوعة في الاستبيان والمعبرة عن الإجراءات الإدارية الرقمية، بحيث :

- تعتمد مديرية التجارة على البريد الإلكتروني في التواصل الداخلي والخارجي.
- تتيح المنصات الرقمية تقديم الطلبات والشكاوى من قبل المتعاملين بسهولة.
- توجد إجراءات أمنية فعالة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية في المديرية.
- تعتمد المديرية على نظام أرشفة إلكتروني يسهل حفظ واسترجاع الوثائق.
- تقلل الأرشفة الرقمية من استهلاك الورق وتحسن كفاءة العمل الإداري.

3- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد المورد البشري

يبين الجدول رقم 11 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد المورد البشري ، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد المورد البشري.

الجدول رقم (11) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد المورد البشري

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
متوسط	3.25	3	1.231	3.15	2	16	1	16	5	التكرار	11	المورد البشري
					5	4	2.5	40	12.5	النسبة		
		5	1.198	2.725	5	17	5	10	3	التكرار	12	
					12.5	42.5	12.5	25	7.5	النسبة		
		2	1.248	3.675	3	6	3	17	11	التكرار	13	
					7.5	15	7.5	42.5	27.5	النسبة		
		1	1.395	3.725	4	7	0	14	15	التكرار	14	
					10	17.5	0	35	37.5	النسبة		
		4	1.229	2.975	5	11	8	12	4	التكرار	15	
					12.5	27.5	20	30	10	النسبة		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مديرية التجارة الطارف حول بعد المورد البشري ذات مستوى متوسط حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يوافقون على العبارات الموضوعة في الاستبيان والمعبرة عن المورد البشري، بحيث :

- يمتلك موظفو مديرية التجارة مهارات تقنية كافية لاستخدام التكنولوجيا في العمل.
- تُوفر المديرية برامج تدريب إلكتروني منتظمة لتعزيز قدرات الموظفين.
- العمال متقبلون للتغيير و التحول الرقمي في الادارة.
- يساهم التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية.
- يوجد دعم كافٍ من الإدارة لتسهيل التكيف مع التغييرات التقنية الجديدة.

ذلك، ويظهر الجدول رقم 12 مدى توافر الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة الطارف، وذلك بإبراز كل من المتوسط الحسابي و درجة الموافقة على كل بعد وفقاً لسلم Likert الخماسي وأيضاً ترتيب توافر الأبعاد في مديرية التجارة الطارف.

الجدول رقم (12) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية

أبعاد الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	مستوى القبول	الترتيب
الأجهزة التقنية	3.42	مرتفع	1
الإجراءات الإدارية الرقمية	3.31	متوسط	2
المورد البشري	3.25	متوسط	3

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى مدى توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة الطارف بدرجات متفاوتة حسب آراء الباحثين. حيث تُعد الأجهزة التقنية أكثر الأبعاد توفراً، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.42، وهو ينتمي إلى المستوى المرتفع وفقاً لسلم Likert الخماسي، ما يدل على أن العاملين يؤكدون على توفر البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم الإدارة الإلكترونية في المديرية.

تليها في المرتبة الثانية الإجراءات الإدارية الرقمية بمتوسط حسابي قدره 3.31، والذي يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود تطبيق جزئي للإجراءات الرقمية في تسيير العمل الإداري، ويُحتمل أن يكون هناك مجال لتحسين هذا الجانب من خلال تعزيز الأتمتة وتبسيط الإجراءات.

أما المورد البشري فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.25، وهو كذلك في المستوى المتوسط، ويعني ذلك أن الكفاءات البشرية المتوفرة بحاجة إلى مزيد من الدعم، سواء من خلال التكوين والتدريب أو عبر تعزيز ثقافة التغيير والتكيف مع التحول الرقمي.

المطلب الثاني : اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير أداء المؤسسة

فيما يلي استعراض الاتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير التابع أداء المؤسسة وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في : الكفاءة و الفعالية، جودة الخدمات، رضا العملاء.

1- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة و الفعالية :

يبين الجدول رقم 13 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة و الفعالية، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الكفاءة و الفعالية.

الجدول رقم (13) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة و الفعالية

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
متوسط	3.24	1	1.371	3.410	5	7	3	15	9	التكرار	16	الكفاءة و الفعالية
					12.5	17.5	7.5	37.5	22.5	النسبة		
		3	1.435	3.205	6	10	1	14	8	التكرار	17	
					15	25	2.5	35	20	النسبة		
		2	1.375	3.282	5	9	3	14	8	التكرار	18	
					12.5	22.5	7.5	35	20	النسبة		
		4	1.345	3.076	6	11	0	18	4	التكرار	19	
					15	27.5	0	45	10	النسبة		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول أن اتجاهات العاملين في مديرية التجارة الطارف نحو بُعد الكفاءة و الفعالية جاءت ضمن المستوى المتوسط حسب سلم Likert الخماسي، حيث قدر الميل ب 3.24، ما يعكس وجود موافقة معتدلة من طرف العاملين على ما جاء في محتوى العبارات، ويشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بدرجة مقبولة في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

- وقد جاءت العبارة الأولى في الترتيب العام، بمتوسط حسابي بلغ 3.410 وانحراف معياري قدره 1.371، مما يدل على تباين نسبي في آراء العاملين. وتشير هذه العبارة إلى أن: "ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليص النفقات الإدارية."
- في حين احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح، حيث بلغ 3.282 بانحراف معياري 1.375، وتعني: "أدى استخدام الرقمنة إلى الاستغناء على استهلاك الموارد كالورق، الوقت، الطاقة في المديرية."
- أما العبارة الثانية فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.205، مما يعكس موافقة معتدلة من طرف العاملين على أن: "قلّ الاعتماد على الطباعة و المعاملات الورقية بعد تطبيق الرقمنة."

- وأخيراً، جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.076، وهي تشير إلى أن: "حسنت الإدارة الإلكترونية من كفاءة استخدام ميزانية المؤسسة".

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن العاملين في مديرية التجارة الطارف يدركون دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية، لكن بدرجات متفاوتة تتطلب المزيد من التحسين والدعم لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التحول الرقمي.

2- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد جودة الخدمات :

يبين الجدول رقم 14 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد جودة الخدمات، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد جودة الخدمات.

الجدول رقم (14) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد جودة الخدمات

المستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3.61	4	1.295	3.512	3	9	1	17	9	التكرار	20	جودة الخدمات
					7.5	22.5	2.5	42.5	22.5	النسبة		
		3	1.289	3.615	4	4	6	14	11	التكرار	21	
					10	10	15	35	27.5	النسبة		
		6	1.304	3.333	5	7	3	18	6	التكرار	22	
					12.5	17.5	7.5	45	15	النسبة		
		1	1.410	3.910	4	5	1	14	15	التكرار	23	
					10	12.5	2.5	35	37.5	النسبة		
		5	1.210	3.461	2	10	2	18	7	التكرار	24	
					5	25	5	45	17.5	النسب		
		2	1.316	3.717	4	5	1	17	12	التكرار	25	
					10	12.5	2.5	42.5	30	النسب		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن اتجاهات العاملين في مديرية التجارة الطارف نحو بُعد جودة الخدمات جاءت ضمن المستوى المرتفع حسب سلم Likert الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.333 و 3.910، مما يدل على وجود رضا عام لدى العاملين حول الدور الإيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المديرية.

- وقد احتلت العبارة رقم 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.910 وانحراف معياري قدره 1.410، مما يعكس مستوى عالٍ من القبول، وتشير هذه العبارة إلى أن: "أدت الرقمنة إلى تحسين التنسيق بين المصالح داخل المديرية".

- تليها في الترتيب العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي قدره 3.717، والتي تؤكد على أن: "توفر المديرية بيئة إدارية تساعد في تقديم خدمات عالية الجودة".
- أما العبارة رقم 21 فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.615، ما يدل على وجود رضا نسبي جيد حول أن: "يتم الرد على استفسارات وشكاوي المتعاملين بسرعة وفعالية".
- ثم نجد العبارة رقم 24 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.461، والتي تعبر عن: "تحرص المديرية على تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر بناءً على ملاحظات المتعاملين".
- بينما احتلت العبارة رقم 20 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.512، وتشير إلى أن: "ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع معالجة الملفات والمعاملات".
- وأخيراً، جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط المرجح، حيث بلغ 3.333، وهي تعني أن: "قلّت نسبة الأخطاء الإدارية نتيجة استعمال الأنظمة الإلكترونية".

بشكل عام، تعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا لدى العاملين حول الأثر الإيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات، رغم تفاوت مستويات الموافقة بين مختلف العبارات، وهو ما يعكس الحاجة لمواصلة تطوير الأنظمة وتحسين البيئة الإدارية بما يعزز تجربة المتعاملين.

3- اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد رضا العملاء :

يبين الجدول رقم 15 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد رضا العملاء، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد رضا العملاء.

الجدول رقم (15) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد رضا العملاء

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار و النسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3.54	3	1.339	3.475	3	10	3	13	11	التكرار	26	رضا العملاء
					7.5	25	7.5	32.5	27.5	النسبة		
		2	1.231	3.650	2	8	3	16	11	التكرار	27	
					5	20	7.5	40	27.5	النسبة		
		4	1.202	3.125	3	12	7	13	5	التكرار	28	
					7.5	30	17.5	32.5	12.5	النسبة		
		1	1.248	3.925	3	4	2	15	16	التكرار	29	
					7.5	10	5	37.5	40	النسبة		

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يشير الميل العام لُبُعد رضا العملاء في مديرية التجارة الطارف إلى مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.54 حسب سلم Likert الخماسي، مما يعكس قبولاً إيجابياً ورضا نسبياً لدى العاملين تجاه تأثير الإدارة الإلكترونية على تجربة العملاء والمتعاملين.

- وقد أظهرت النتائج أن العبارة رقم 29 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.925 وانحراف معياري مقداره 1.248، وتعتبر هذه العبارة عن: "أصبح التواصل مع المواطنين والمتعاملين أسهل بفضل الرقمنة".
- تليها العبارة رقم 27 التي حلت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.650، والتي تؤكد على أن: "أشعر أن الإدارة الإلكترونية سهّلت عليّ أداء المهام اليومية".
- وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي 3.475، والتي تعبر عن: "أشعر بالرضا عن التدريب والدعم الذي توفره المديرية في مجال التحول الرقمي".
- أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3.125، ونشير إلى أن: "أفضل استخدام الأنظمة الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية".

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى وجود تقبل إيجابي بين العاملين تجاه الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين رضا العملاء وسهولة التواصل، مع وجود بعض التفاوت في الرضا عن الجوانب المتعلقة بالتدريب والدعم، وكذلك تفضيلات استخدام الأنظمة الرقمية مقارنة بالطرق التقليدية.

ذلك، ويظهر الجدول رقم 16 مدى توافر أداء المؤسسة في مديرية التجارة الطارف، وذلك بإبراز كل من المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة على كل بعد وفقاً لسلم Likert الخماسي وأيضاً ترتيب توافر الأبعاد في مديرية التجارة الطارف.

الجدول رقم (16) : اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد أداء المؤسسة

الترتيب	مستوى القبول	المتوسط الحسابي	أبعاد أداء المؤسسة
3	متوسط	3.24	الكفاءة و الفعالية
1	مرتفع	3.61	جودة الخدمات
2	مرتفع	3.54	رضا العملاء

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى توافر أبعاد أداء المؤسسة في مديرية التجارة الطارف بدرجات متفاوتة حسب تقييم العاملين. حيث تصدرت جودة الخدمات قائمة الأبعاد بدرجة قبول مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ 3.61، مما يدل على أن العاملين يرون أن المديرية تحقق مستوى جيداً من جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين. تأتي بعد ذلك بُعد رضا العملاء بمتوسط حسابي 3.54 ومقبولية مرتفعة أيضاً، ما يشير إلى أن العاملين يشعرون بأن الإدارة الإلكترونية أثرت إيجابياً على رضا المواطنين والمتعاملين. أما بُعد الكفاءة والفعالية فجاء في المرتبة الثالثة بمستوى قبول متوسط ومتوسط حسابي 3.24، مما يدل على وجود مجال لتحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة والفعالية داخل المديرية لتحقيق نتائج أفضل.

المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من توفر ممارسات الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة بأبعادهما في مديرية التجارة – الطارف، وبمستويات مرتفعة عموماً، وكذلك بعد التحقق من وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات وأبعاد الدراسة، والتأكد من صلاحية النموذج المعتمد، سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي:

"تساهم الإدارة الإلكترونية في التأثير على أداء المؤسسة من خلال: الأجهزة التقنية، الإجراءات الإدارية الرقمية، والمورد البشري".

وسيتيم ذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية الرئيسية، بهدف معرفة كيفية مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة على مستوى مديرية التجارة – الطارف.

المطلب الاول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H1)

"H1.0 : لا تساهم الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05".

"H1.1 : تساهم الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05".

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية من خلال :

الجدول رقم 17 : اختبار "t" على الفرضية الفرعية H1

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0.001	4.064		0.519	2.108	الثوابت
0.005	3.071	0.509	0.135	0.414	الأجهزة التقنية

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج اختبار T أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.005 وهي أقل من المستوى المعتمد $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأجهزة التقنية (كأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية) وأداء المؤسسة.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على "عدم وجود مساهمة للأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة" ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود مساهمة حقيقية.

كما أن قيمة Beta المعياري بلغت 0.509 وهي تدل على وجود تأثير متوسط إلى قوي، في حين أن قيمة المعامل غير المعياري $A = 0.414$ تشير إلى أن أي تحسن في مستوى الأجهزة التقنية يرافقه تحسن في أداء المؤسسة بمقدار 0.414 وحدة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H2)

"H2.0 : لا تساهم الاجراءات الإدارية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05."

"H2.1 : تساهم الاجراءات الإدارية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05."

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية من خلال :

الجدول رقم 18 : اختبار "t" على الفرضية الفرعية H2

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	المعاملات غير المعيارية الخطأ المعياري A	
0.000	4.427		0.354	الثوابت
0.000	5.468	0.669	0.105	الإجراءات الإدارية الرقمية

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

توضح نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لُبعد الإجراءات الإدارية الرقمية على أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 (Sig.) وهي أقل من $\alpha = 0.05$ ، مما يفرض رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود مساهمة إيجابية.

كما أن قيمة t المرتفعة (5.468) تعزز قوة هذا التأثير، بينما يدل المعامل غير المعياري $B = 0.572$ على أن كل تحسن في الإجراءات الإدارية الرقمية يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار 0.572 وحدة.

كذلك، فإن المعامل المعياري $Beta = 0.669$ يعكس قوة العلاقة، مما يجعل هذا البُعد من أبرز العوامل المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (H3)

"H3.0 : لا يساهم المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05."

"H3.1 : يساهم المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05."

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية من خلال :

الجدول رقم 19 : اختبار "t" على الفرضية الفرعية H3

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0.003	3.194		0.436	الثوابت
0.000	4.813	0.621	0.131	المورد البشري

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

تُبين نتائج الجدول بوضوح أن بعد "المورد البشري" يُعد من العوامل المؤثرة والمساهمة بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة، وذلك انطلاقاً من النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال اختبار T وتحليل الانحدار الخطي البسيط. إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 (Sig.)، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة في الاختبارات الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود مساهمة، وقبول الفرضية البديلة التي تُثبت أن للمورد البشري دوراً فعالاً في تعزيز أداء المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة t البالغة 4.813 تؤكد أن التأثير ليس فقط معنوياً بل قوياً من الناحية الإحصائية، حيث تعكس هذه القيمة مدى بُعد النتيجة عن الصدفة الإحصائية. كما أن قيمة المعامل غير المعياري ($B = 0.631$) تعني أنه مع كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في بعد المورد البشري (كأن يتم تعزيز كفاءة الموظفين أو تطوير مهاراتهم التقنية أو تجاوز مقاومة التغيير)، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بزيادة تقدر بـ 0.631 وحدة، بافتراض ثبات العوامل الأخرى.

ومن جهة أخرى، فإن قيمة المعامل المعياري Beta والتي بلغت 0.621 تشير إلى أن تأثير المورد البشري ليس فقط معنوياً، بل يُعد أحد أقوى أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تفسير وتحسين أداء المؤسسة. هذه النتيجة تدعم التصور النظري الذي يعتبر المورد البشري عنصراً محورياً في أي عملية تطوير إداري أو تحول رقمي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين أداء المؤسسة لا يتحقق فقط بتوفير الأدوات والإجراءات التقنية، بل يعتمد بشكل أساسي على الاستثمار في المورد البشري وتطويره، ليكون قادراً على التفاعل بكفاءة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة.

المبحث الخامس : تفسير النتائج

بعد استعراض الجوانب النظرية للدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، ثم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، يأتي هذا المبحث ليقدم تفسيراً دقيقاً للنتائج المتوصل إليها. حيث يهدف إلى ربط النتائج الكمية المستخلصة من برنامج SPSS بالإطار النظري للدراسة، وذلك بغية تقديم فهم أعمق لمستوى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء المؤسسة.

وسيتم في هذا المبحث تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات التي تم اختبارها، مع التطرق إلى مدى انسجامها أو تعارضها مع ما ورد في الأدبيات السابقة، وما إذا كانت تدعم الفرضيات المطروحة أو تنفيها. وعليه، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب رئيسية، كل مطلب يعالج بُعداً محدداً من أبعاد الإدارة الإلكترونية باعتباره متغيراً مستقلاً، وتأثيره على أداء المؤسسة كمتغير تابع، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها باختبار T وتحليل معاملات الانحدار.

المطلب الأول : تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى H1.1 المتعلقة بعلاقة الأجهزة التقنية بأداء المؤسسة، حيث تبين أن "تساهم الأجهزة التقنية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "، وهو ما أثبتته النتائج الإحصائية من خلال دلالة إحصائية قوية (Sig = 0.004) وقيمة اختبار T موجبة ومرتفعة (T = 3.071)، مما دفع إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

يُعد هذا البعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة التقنية البنية التحتية التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسات في رقمنة عملياتها وتحديث أنظمتها الإدارية. ويشمل هذا البعد أجهزة الحواسيب، الخوادم، الشبكات، البرمجيات الذكية، وأدوات الاتصال الإلكتروني، والتي تعتبر وسائل حيوية لتحقيق السرعة، الدقة، والكفاءة في إنجاز الأعمال.

ومن خلال تطبيق اختبار T للانحدار البسيط بين بعد الأجهزة التقنية كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قيمة $T = 3.071$ وهي موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الأجهزة التقنية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء المؤسسة.
- قيمة الدلالة الإحصائية $Sig = 0.004$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير حقيقي للأجهزة التقنية على الأداء.
- كما أن معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.414$ يدل على أن كل وحدة تحسن في الأجهزة التقنية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.414 في أداء المؤسسة، مما يؤكد على مساهمة هذا البعد في تحسين النتيجة العامة.
- والمعامل المعياري $Beta = 0.509$ يؤكد أن الأجهزة التقنية لها تأثير متوسط القوة ضمن أبعاد الإدارة الإلكترونية، ولكنها تظل ذات وزن مؤثر ومعتبر من الناحية الإحصائية.

كما دعت عبارات الاستبيان التي أجاب عليها المبحوثون هذه النتائج، حيث عبّر المشاركون عن اتفاقهم مع مجموعة من العبارات التي تمثل هذا البعد، ومنها:

- تعتمد المؤسسة في أداء عملها على أجهزة إلكترونية حديثة.
- تساهم الحواسيب والأجهزة الذكية في تسهيل العمل الإداري اليومي.
- تستخدم أنظمة إلكترونية لمعالجة المعلومات وتخزينها بدقة.
- تُوفّر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية تدعم الأداء السريع والدقيق.
- تساهم الأجهزة التقنية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.
- استخدام التقنية يخفف من الأعباء اليدوية ويقلل من الأخطاء.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تفسير أن توافر أجهزة تقنية فعالة ومتكاملة يسهم في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة، من خلال تقليص الوقت والجهد المبذولين، تحسين جودة الخدمة، تسهيل عمليات الاتصال، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار بسرعة ودقة. كما تتيح هذه الأجهزة إمكانية الربط بين مختلف الأقسام الإدارية، ما ينعكس على زيادة التنسيق والتكامل الوظيفي، وبالتالي رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن هذه النتائج تتوافق مع الأدبيات النظرية التي أكدت على أهمية البنية التحتية التكنولوجية في دعم التحول الرقمي وتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات. وعليه، فإن الأجهزة التقنية تشكل عنصراً محورياً في نجاح الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني : تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: "الإجراءات الإدارية الرقمية تساهم في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ". و هي الفرضية H2.1 التي تم تأكيدها سابقاً مع رفض الفرضية الصفرية.

ويُعد هذا البعد من الأبعاد الجوهرية في مفهوم الإدارة الإلكترونية، إذ تشير الإجراءات الإدارية الرقمية إلى تحول العمليات الإدارية التقليدية إلى نسق رقمي يعتمد على استخدام البرمجيات وأنظمة المعلومات، مثل الأرشفة الرقمية، إدارة المعاملات عن بعد، استخدام البريد الإلكتروني الرسمي، أنظمة التراسل الداخلي، نظم التتبع الإلكتروني للوثائق، وغيرها من الإجراءات التي تعزز سرعة وشفافية الأداء داخل المؤسسة.

وقد تم التحقق من هذه الفرضية من خلال اختبار T في إطار نموذج الانحدار البسيط، حيث تم إدخال "الإجراءات الإدارية الرقمية" كمتغير مستقل، و"أداء المؤسسة" كمتغير تابع. وجاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

- قيمة $T = 5.468$ وهي قيمة موجبة مرتفعة، ما يشير إلى أن هناك تأثيراً قوياً للإجراءات الإدارية الرقمية على أداء المؤسسة.

- مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.000$ وهو أقل بكثير من المستوى المعتمد للدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل بوضوح على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد مساهمة الإجراءات الإدارية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.
 - معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.572$ مما يعني أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الإجراءات الإدارية الرقمية يؤدي إلى تحسن بمقدار 0.572 في أداء المؤسسة، وهو معامل مرتفع نسبياً ويدل على الأثر القوي لهذا البعد.
 - أما المعامل المعياري $\text{Beta} = 0.669$ فيظهر قوة العلاقة بين هذا البعد من الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، ويدل على أن الإجراءات الإدارية الرقمية تُعد من أهم الأبعاد تأثيراً في تفسير التغيرات في أداء المؤسسة.
- كما دعت عبارات الاستبيان التي أجاب عليها المبحوثون هذه النتائج، حيث عبّر المشاركون عن اتفاقهم مع مجموعة من العبارات التي تمثل هذا البعد، ومنها:

- تعتمد مديرية التجارة على البريد الإلكتروني في التواصل الداخلي والخارجي.
- تتيح المنصات الرقمية تقديم الطلبات والشكاوى من قبل المتعاملين بسهولة.
- توجد إجراءات أمنية فعالة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية في المديرية.
- تعتمد المديرية على نظام أرشفة إلكتروني يسهل حفظ واسترجاع الوثائق.
- تقلل الأرشفة الرقمية من استهلاك الورق وتحسن كفاءة العمل الإداري.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن رقمنة الإجراءات الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال تقليل الأخطاء البشرية، تسريع تنفيذ المهام، تحسين متابعة الملفات الإدارية، وضمان الشفافية في المعاملات، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية. كما تُمكن هذه الإجراءات من تقليل التكاليف المرتبطة بالورق والمراسلات التقليدية، وتعزز سهولة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

وعليه، فإن هذه النتائج تتماشى مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت على الدور الإيجابي للإجراءات الرقمية في دعم الإصلاح الإداري وتحقيق أداء مؤسسي حديث ومتكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

المطلب الثالث : تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن: "المورد البشري يساهم في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " وهي الفرضية H3.1 التي تم تأكيدها سابقاً مع رفض الفرضية الصفرية.

يُعد المورد البشري من الأبعاد الأساسية في مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث يشمل القدرات والمهارات التقنية للعاملين، تدريبهم المستمر على استخدام الأنظمة الرقمية، والتعامل مع مقاومة التغيير داخل المؤسسة. ويشير هذا البعد إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري لضمان نجاح التحول الرقمي وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.

وقد تم التحقق من هذه الفرضية من خلال اختبار **T** في إطار نموذج الانحدار البسيط، حيث تم إدخال "المورد البشري" كمتغير مستقل، و"أداء المؤسسة" كمتغير تابع. وجاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

- قيمة $T = 4.813$ وهي قيمة موجبة مرتفعة، ما يدل على وجود تأثير قوي ومعنوي للمورد البشري على أداء المؤسسة.
- مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.000$ وهو أقل بكثير من المستوى المعتمد $\alpha = 0.05$ ، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري وأداء المؤسسة. بناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء المؤسسي.
- معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.631$ ، ما يعني أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في المورد البشري يؤدي إلى تحسن بمقدار 0.631 في أداء المؤسسة، وهو معامل مرتفع يدل على أثر كبير لهذا البعد.
- المعامل المعياري $\text{Beta} = 0.621$ يعكس قوة العلاقة بين المورد البشري والأداء المؤسسي، ويبرز أهميته مقارنة ببقية أبعاد الإدارة الإلكترونية.

وتدعم عبارات الاستبيان التي أجاب عليها المبحوثون هذه النتائج، حيث أشار المشاركون إلى:

- امتلاك موظفي مديرية التجارة مهارات تقنية كافية لاستخدام التكنولوجيا في العمل.
- توفير المديرية لبرامج تدريب إلكتروني منتظمة تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين.
- تقبل العمال للتغيير والتحول الرقمي في الإدارة بشكل إيجابي.
- مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية.

وجود دعم كافٍ من الإدارة لتسهيل التكيف مع التغييرات التقنية الجديدة. استنادًا إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المورد البشري يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، حيث تسهم كفاءات العاملين وقدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا في تعزيز سرعة الأداء، تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن الدعم النفسي والسلوكي لتقبل التغيير يقلل من مقاومة الموظفين ويعزز من فاعلية عمليات الرقمنة داخل المؤسسة.

وعليه، تتماشى هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على الدور الحاسم للمورد البشري في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز في ظل تبني الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة.

خلاصة :

يُعد الفصل الثالث من أهم فصول هذه الدراسة، حيث تم فيه الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي. فقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من المحاور الأساسية التي تؤسس للجزء التحليلي الميداني. في البداية، تم تعريف المؤسسة محل الدراسة، مع تقديم لمحة موجزة عن نشأتها، طبيعتها نشاطها، هيكلها التنظيمي، والوظائف التي تؤديها، وهو ما ساعد على فهم السياق الواقعي الذي تندرج فيه هذه الدراسة.

بعد ذلك، تم تناول المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال تحديد المنهج المناسب، وأسس اختيار العينة، وخصائص مجتمع الدراسة. كما تم التطرق إلى إعداد أداة جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم تصميمه بدقة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية: الأجهزة التقنية، الإجراءات الإدارية الرقمية، المورد البشري)، وأبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسة: الكفاءة والفعالية، جودة الخدمات، رضا المتعاملين). وقد تم توضيح مبررات اختيار كل بعد وقرائنه، وربطه بالمفاهيم النظرية والدراسات السابقة، مما ساهم في تعزيز مصداقية الأداة العلمية وملاءمتها لموضوع البحث.

كما تم في هذا الفصل عرض وتفسير النتائج الإحصائية للاختبارات التي تم تطبيقها، وفي مقدمتها اختبار (T) لعينات مستقلة، واختبارات التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk)، والتي هدفت إلى اختبار صحة الفرضيات الفرعية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة، حيث تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود تأثير إيجابي لمكونات الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي. وبهذا يكون هذا الفصل قد شكل الإطار العملي الذي مكن من التحقق من مدى صحة الفرضيات، والوصول إلى نتائج كمية موثوقة يمكن البناء عليها في تقديم الاستنتاجات والتوصيات في الخاتمة العامة للدراسة.

1- خاتمة :

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة تشهد تطورات متسارعة بفعل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي العالمي، وهو ما جعل المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى باعتماد آليات جديدة ثواب هذا التحول، وتُعزز من قدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مهامها. وفي هذا الإطار، برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لا غنى عنه لتحقيق التحديث الإداري وتجويد الخدمات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل المتغير المستقل، وهي: الأجهزة التقنية التي تُشكّل البنية التحتية الرقمية وتُسهّل تنفيذ الأعمال، والإجراءات الإدارية الرقمية التي تُسهّم في تحويل المعاملات من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل الإلكتروني السريع والشفاف، والموارد البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية لإنجاح أي مشروع رقمي من خلال امتلاكه المهارات، والتدريب، والاستعداد لتقبّل التغيير. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي، باستخدام اختبار T ضمن نموذج الانحدار البسيط، وجود تأثيرات دالة إحصائية لهذه الأبعاد على أداء المؤسسة، حيث ساهم كل بُعد بدرجات متفاوتة في تحسين جودة الخدمات، تسريع المعاملات، تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على توفير الأدوات التقنية، بل يعتمد أيضاً على تكامل العناصر الثلاثة: التكنولوجيا، الإجراءات، والإنسان. وبناءً عليه، يمكن القول إن تبني الإدارة الإلكترونية يمثل خطوة جوهرية نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، كما يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق إصلاح إداري فعال ومستدام يتماشى مع تطلعات الحوكمة الرشيدة والتنمية الشاملة.

2- نتائج الدراسة من الجانب النظري:

تبيّن من خلال الدراسة النظرية أن الإدارة الإلكترونية تمثل تطوراً نوعياً في أساليب الإدارة الحديثة، حيث تقوم على استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ الوظائف الإدارية بطريقة رقمية، بهدف تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والسرعة في تقديم الخدمات.

- أظهرت الأدبيات أن للإدارة الإلكترونية ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة، وهي:
 - الأجهزة التقنية : وتشمل البنية التحتية التكنولوجية التي تتيح تنفيذ العمليات الإدارية إلكترونياً.
 - الإجراءات الإدارية الرقمية: وتتمثل في رقمنة العمليات والخدمات، مثل الأرشيف الإلكتروني، البريد الرسمي الرقمي، ومنصات تقديم الطلبات.
 - المورد البشري : ويُعد عنصراً حاسماً، حيث إن نجاح أي نظام رقمي يعتمد بشكل كبير على مدى تأهيل وتدريب العاملين وقدرتهم على التكيف مع التغيير.
- أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة قوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة، حيث بيّنت أن المؤسسات التي تبنت أنظمة الإدارة الإلكترونية استطاعت تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في مؤشرات الأداء، مثل: الجودة، الكفاءة، تقليص الوقت، خفض التكاليف، وزيادة رضا المتعاملين.

الخاتمة

- أبرز الإطار النظري أهمية المورد البشري كعنصر مكمل وليس تابعًا للتكنولوجيا، إذ لا يمكن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنظمة الرقمية دون وجود موارد بشرية تمتلك المهارات التقنية، والوعي الرقمي، والرغبة في التطوير والمواكبة.
- تشير النظريات الحديثة في الإدارة إلى أن الرقمنة ليست فقط مسألة تقنية، بل تغيير ثقافي وإداري شامل، يتطلب إعادة بناء الهياكل الإدارية، وإعادة هندسة الإجراءات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وهو ما يجعل من الإدارة الإلكترونية مدخلًا للإصلاح المؤسسي.
- كشفت مراجعة الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية تتبنى رؤية استراتيجية شاملة، تدمج بين الجانب التقني، والهيكل، والبشري، مما يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على التطوير والاستجابة السريعة للمتغيرات.

3- نتائج الدراسة من الجانب التطبيقي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة، حيث تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة في جميع الأبعاد الثلاثة، ما يؤكد التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي.

- في ما يتعلق ببعد الأجهزة التقنية، أظهرت نتائج اختبار T أن هذا البعد يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة $T = (3.071)$ ، ومستوى الدلالة Sig أقل من 0.05، مما يدل على أن توافر البنية التحتية الرقمية، مثل الحواسيب، الشبكات، والبرمجيات، يساهم في تسهيل العمل الإداري وتحسين نتائجه.
- أما بعد الإجراءات الإدارية الرقمية، فقد كان له التأثير الأقوى بين الأبعاد، حيث بلغت قيمة $T = 5.468$ ، و $Sig = 0.000$ ، مما يعكس وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين رقمنة العمليات الإدارية وتحسين أداء المؤسسة. كما أن معامل الانحدار $B = 0.572$ و $Beta = 0.669$ يدل على أن هذا البعد له تأثير بارز في تفسير التغيرات في الأداء.
- وبالنسبة لبعد المورد البشري، فقد أظهر أيضاً تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة $T = 4.813$ ، ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، مما يدل على أن كفاءة الموارد البشرية، وتوفر التدريب الرقمي، وقابلية التكيف مع التغيير، كلها عوامل تعزز من نجاح التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات. وقد بلغ معامل $B = 0.631$ و $Beta = 0.621$ ، ما يدل على قوة هذا التأثير.

أكدت استجابات الباحثين في الاستبيان على أهمية هذه الأبعاد الثلاثة، حيث أبدى معظمهم اتفاقاً مع العبارات المتعلقة باستخدام البريد الإلكتروني، الأرشيف الرقمية، التدريب الإلكتروني، دعم الإدارة، وتوفر المهارات التقنية، ما يدعم النتائج الكمية التي تم التوصل إليها إحصائياً.

تشير النتائج التطبيقية إلى أن الإدارة الإلكترونية لا تؤثر فقط على سرعة الأداء، بل على جودة الخدمات، الكفاءة و الفعالية ورضا العملاء، ما يجعلها ركيزة أساسية لأي مشروع إصلاح إداري فعال.

الخاتمة

و أخيراً، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن قبول الفرضية الرئيسية البديلة H1 التي تنص على ما يلي: "تساهم الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الأجهزة التقنية، الإجراءات الإدارية الرقمية، المورد البشري) في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05".

وذلك بعد أن تم رفض الفرضية الصفرية المقابلة H0، التي كانت تنص على عدم وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما لم تؤكد نتائج التحليل، فقد أظهرت جميع الأبعاد الثلاثة المستقلة تأثيراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع (أداء المؤسسة)، حيث كانت قيم اختبار T لكل بعد أعلى من القيمة الحرجة، ومستويات الدلالة المصاحبة أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

بالتالي، تُثبت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة تقنية، بل هي عامل استراتيجي فعال يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية، جودة الخدمات، الاستجابة لاحتياجات المتعاملين، ورفع مستوى الرضا العام لدى العاملين والعملاء.

كما تدعم استجابات الأفراد محل الدراسة هذا القبول، من خلال تأكيدهم على فاعلية مكونات الإدارة الإلكترونية ودورها الواضح في بيئة العمل. وعليه، فإن نتائج الدراسة تدعم توجه المؤسسات الحديثة نحو تبني نظم الإدارة الإلكترونية كخيار حتمي لتحقيق التحسين المستدام في الأداء.

4- اقتراحات و توصيات الدراسة :

- الاهتمام الجاد بتعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسة من خلال تحديث التجهيزات التقنية (أجهزة كمبيوتر، سيرفرات، أجهزة اتصال، شبكات آمنة)، وتوفير البرمجيات الإدارية الحديثة التي تتيح التكامل بين مختلف الوظائف والقطاعات داخل المؤسسة.
- تكثيف برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة أن يكون هذا التدريب مستمراً ومواكباً لأحدث التقنيات، بحيث يُكسب الموظفين المهارات الضرورية لاستخدام نظم الإدارة الإلكترونية بكفاءة، ويرسخ لديهم ثقافة التغيير والتحول الرقمي.
- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية التقليدية وتحويلها إلى إجراءات رقمية مبسطة وشفافة، وذلك بتبني نظام رقمي موحد يشمل: الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني الداخلي والخارجي، المنصات التفاعلية مع المواطنين، أنظمة تتبع المعاملات، التوقيع الإلكتروني، وغيرها من الأدوات التي تسهّل العمل وتسرّع إنجاز المهام.
- إرساء ثقافة رقمية مؤسسية على مستوى جميع الإدارات والوظائف، تشمل تعزيز استخدام التكنولوجيا في حل المشكلات الإدارية، تشجيع المبادرات الرقمية الداخلية، وتحفيز الموظفين على المساهمة في تطوير الحلول التقنية.
- تضمين الإدارة الإلكترونية ضمن الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة، من خلال اعتماد رؤية واضحة للتحويل الرقمي، مع أهداف محددة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وآليات متابعة وتقييم دورية لتتبع مستوى التقدم.

الخاتمة

- تعزيز الأمن السيبراني وحماية قواعد البيانات والمعلومات الرقمية عبر تبني سياسات أمنية صارمة، مثل النسخ الاحتياطي المنتظم، تشفير البيانات، أنظمة كشف الاختراق، تدريب الموظفين على الاستخدام الآمن للتكنولوجيا، ووضع خطط طوارئ رقمية للتعامل مع أي خلل مفاجئ.
- اعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة الرقمية في التعاملات الإلكترونية، من خلال إنشاء أنظمة رقابة آلية تُمكن من تتبع الملفات، معرفة مراحل المعالجة، وتحديد المسؤوليات بدقة، بما يعزز ثقة المواطنين ويحسن صورة المؤسسة.
- تحفيز الموظفين على الانخراط في التحول الرقمي من خلال نظام حوافز وجوائز يُكافئ المبادرات الفردية أو الجماعية التي تسهم في تحسين الأداء الرقمي، ويشجع ثقافة التميز والإبداع التقني داخل بيئة العمل.
- توسيع التعاون المؤسسي مع شركاء خارجيين في المجال الرقمي، مثل الجامعات، مراكز البحث، شركات البرمجيات، والمؤسسات الحكومية الرائدة، بهدف تبادل الخبرات، نقل المعرفة، وتبني نماذج ناجحة في الرقمنة.
- اقتراح إنشاء وحدة داخل المؤسسة متخصصة في الإدارة الإلكترونية تُعنى بمتابعة سير تنفيذ التحول الرقمي، وتقييم الأنظمة المعتمدة، وتقديم الاستشارات الرقمية، واقتراح خطط التحسين والتطوير باستمرار.
- اقتراح دراسات مستقبلية تكملية تركز على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومجالات أخرى مثل رضا الموظفين، جودة الحياة الوظيفية، التحول الثقافي داخل المؤسسات، أو تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة العمومية.

5- أفاق الدراسة :

من خلال معالجة إشكالية البحث، وتحليل المتغيرات المرتبطة بعلاقة الإدارة الإلكترونية بأداء المؤسسة، والتوصل إلى مجموعة من النتائج المدعّمة بالنظرية والتطبيق، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً ويمكن من خلالها اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية المستمدة من مضمون هذه الدراسة، والتي من شأنها أن تُساهم في حل إشكاليات أخرى في سياقات ومؤسسات مختلفة، ومن أبرز هذه المواضيع:

- دراسة مدى تأثير التحول الرقمي للإجراءات الإدارية على رفع الكفاءة التشغيلية في الإدارات العمومية المحلية.
- أثر مستوى تأهيل المورد البشري في نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الخدمية.
- تحليل العلاقة بين الأمن الرقمي وجودة الخدمات الإدارية المقدمة عبر المنصات الإلكترونية.
- واقع تطبيق نظم الأرشيف الرقمية ودورها في تقليص التكاليف وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم القرارات الإدارية وتحقيق الشفافية داخل المؤسسات الحكومية.
- أثر الرقمنة على تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي في ظل إصلاحات الإدارة العمومية.
- أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في تسهيل تقبل التغيير وتحقيق تحول إداري ناجح.
- تحليل الفجوة بين الجاهزية التقنية للمؤسسات واستعداد الموارد البشرية في تنفيذ خطط التحول الرقمي.

إن هذه المواضيع المقترحة تمثل امتداداً علمياً ومعرفياً للدراسة الحالية، وتُساهم في تعزيز التراكم البحثي حول مفاهيم الإدارة الإلكترونية، وتطبيقاتها العملية في المؤسسات الجزائرية، بما يسمح بتوجيه السياسات العمومية نحو تبني نماذج تسيير أكثر كفاءة ومرونة، تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

قائمة المراجع :

Bibliography

Stephen P. Robbins. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (3rd Edition (1990) ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- أ.د. الشيخ الداوي. (2010-2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، عدد 07، الصفحات 217-227.
- أحلام محمد شواي. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه. مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، المجلد 24(العدد 4)، الصفحات 3388-3411.
- أحمد الدحوح. (2015). درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: تخصص إدارة الأعمال، كلية التربية الجامعة الإسلامية.
- أحمد الصغير ريغة. (2014-2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. قسنطينة: تخصص : إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
- أحمد بن مويظة، طلحة بوخاتم، و العبد سعد أولاد. (10 مارس، 2021). تأثير رضا العملاء على ولائهم للخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس وكالة. عجلة التنظيم والعمل، المجلد 9 (العدد 4)، الصفحات 115-128.
- أحمد دعاس. (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 8(العدد 2)، الصفحات 44-53.
- أحمد زرنوح. (دون ذكر التاريخ). الأداء في المنظمة. دون ذكر دار النشر، جامعة الجلفة، الصفحات 28-47.
- إلهام شبلي. (14 جوان، 2019). واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينانية سكيكدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، الصفحات 467-482.
- إلهام شبلي. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. سطيف: قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- إيمان العرايجي. (2021/2020). التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة - أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه. سكيكدة: تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- إيمان خلفاوي. (2023/2022). دور التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. الجزائر: قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- أيوب صكري، و نشاد عز الدين. (28 أوت، 2023). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الحديثة في ظل التكنولوجيا الرقمية - متطلبات التحول وعوامل النجاح -. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، الصفحات 97-104.
- بسمة العمري، و نور الهدى قانة. (2020). أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة "تفرت"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. ورقة: قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح.

دراسة -تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 .(مارس 28, 2018). يوب, م & ,بن عودة, ق pp. 103-118. (العدد 11)مجلة التنمية البشرية .- (ORSIM) - ميدانية بمؤسسة للصناعات الميكانيكية ، غليزان

بوزكري جيلالي. (2016/2015). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال والتسويق. الجزائر: قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3.

بيتر دراكر. (2003). ممارسة الإدارة، ترجمة: منير سبع. (ترجمة: منير سبع، المترجمون) بيروت: الدار العربية للعلوم.

حبيبة بلحاج، و فريدة بوغازي. (ديسمبر، 2018). فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية في مؤسستين مصريتين -. مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، المجلد 6(العدد 10)، الصفحات 103-128.

حماد مختار. (2007). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري. الجزائر: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة".

خولة ركروك، و نور الدين ميني. (15 أبريل، 2022). الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05(العدد 02)، الصفحات 200-217.

خيرة قرن، و فاطنة بلقرع. (سبتمبر، 2018). تسيير جودة الخدمات. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10(العدد 02)، الصفحات 152-169.

رأفت رضوان. (2004). الإدارة الإلكترونية. "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" "الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة" (صفحة دون ذكر الصفحات). مصر: رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

زهرة بزواوية. (2015/2014). مجتمع لمعلومات والكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات: دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية. وهران: تخصص تقنيات التوثيق و مجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والإسلامية قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.

زهير معشت. (2022/2021). دور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في زيادة فعالية خدمات بريد، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. غرداية: تخصص تسويق الخدمات ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية.

سلمية بن حسين. (جويلية، 2014). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، الصفحات 205-234.

سمير بارة. (جويلية، 2017). الأمن السيبراني (Cyber Security) في الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني(العدد الرابع)، الصفحات 255-280.

سمير عباس. (جوان، 2017). آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها - دراسة الأبعاد النفسية -. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 10(العدد 10)، الصفحات 183-222.

سمير عماري. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. المسيلة: قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

صبرينة ترغيني. (ديسمبر، 2017). دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة : دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، الصفحات 68-83.

عبد القادر فطم. (دون ذكر التاريخ). إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية(العدد الاقتصادي 35 (02))، الصفحات ص 426-438.

- عبد القادر مهداوي، و عبد الرحمن بن جراد. (ديسمبر، 2018). تاريخ الإدارة الإلكترونية. الساور للدراسات الانسانية و الاجتماعية، العدد الثامن، 186-199.
- فاطمة بورقعة، و رزين عكاشة. (03 ديسمبر، 2020). تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13 (العدد 2)، الصفحات 944-966.
- فريجة رمزي بهاء الدين. (2019). الإدارة الإلكترونية و أسلوب الإدارة بالأهداف. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية، المجلد 56 (العدد 01)، الصفحات 139-170.
- فوزي رديف تيسير. (2023). التعليم الإلكتروني الجامعي ودوره في رفع المهارات التكنولوجية. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 22 (العدد 01)، الصفحات 111-149.
- كوننز هارولد، و سيريل أودونيل. (1984). مبادئ الإدارة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ترجمة: أحمد حشيش.
- كريم بو عيسى. (2024). فعالية البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- لطي بوحوية. (01 جوان، 2020). أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية. مجلة أكاديميا للعلوم السياسية، المجلد 06 (العدد 02)، الصفحات 78-92.
- محمد الناصر مشري. (2017/2016). سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري) رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية. سطيف: جامعة فرحات عباس - سطيف -.
- محمد معمري. (ماي 31، 2022). لمداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة 2022 محمد معمري. مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17 (العدد 01)، الصفحات ص 33-47.
- مرابط عباش عزوز. (2017/2016). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، دراسة ميدانية مؤسسة البريد والمواصلات - سكيكدة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع. بسكرة: تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
- مصطفى بلقربوز، و محمد ساعد. (01 افريل، 2023). جودة الخدمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس في ولاية تيارت. مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06 (العدد 01)، الصفحات 318-338.
- مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق. سوريا دمشق: دار رسلان.
- مليكة سليمان. (سبتمبر، 2017). مراقبة و تقييم رضا العملاء و أثره على أداء المنظمة. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 1 (العدد 4)، الصفحات 124-143.
- منال سماحي. (2015/2014). لتسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، وهران: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2.
- منيرة عابد. (12 ديسمبر، 2019). واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمية حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الصفحات 464-489.
- مولود بكاي، و عمر قريط. (دون ذكر التاريخ). مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (العدد 05)، الصفحات 56-86.
- ناصر بوبقرة، و عمر حساني. (أوت، 2023). التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية "الفرص والتحديات". تم الاسترداد من ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/378858899_althwl_aly_aladart_alalktrwnyt_fy_alm

wssat_almwmyt_alfrs_walthdyat_Transition_to_electronic_management_in_public_institutions
_opportunities_and_challenges

نبيل شنن، و عبد الرؤوف حجاج. (01 جوان, 2018). استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد: 04 (العدد: 01)*، الصفحات 99-111.

نجم عبود. (2004). *الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات*. الرياض: دار المريخ للنشر.

نوال أوصالح. (26 جوان, 2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر : دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد «CNR». *مجلة (المدير)*، مجلد 10 (العدد 01)، الصفحات 113-140.

هنري فايول. (2012). *الإدارة العامة والصناعية، ترجمة: فؤاد كامل*. (ترجمة: فؤاد كامل، المترجمون) القاهرة: مؤسسة هنداوي للنشر.

وهيبة ختيري، نورة بوعلاقة، و فؤاد عنوان. (28, 10, 2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 2، الصفحات 69-83*.

يسرى بوعاتي. (2021/2020). *تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية - في سوسيولوجيا التمثلات والممارسات - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع*. قالمة: جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع إتصال، قسم: علم الاجتماع.

يوسف عبد الرحمان. (2014). *تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية (دراسة حالة للوكالة التجارية لاتصالات الجازر)* قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، أم البواقي: جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

الملحق

استبيان مذكرة ماستر:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقدم لكم طلبة استبيان حول : دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة. و نأمل منكم ان تخصصوا جزءا من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان و الاجابة على الاسئلة الواردة فيه بكل موضوعية. وذلك بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في إعداد هذه الدراسة. ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية دراستنا وشكرا.

القسم الاول :المعلومات الشخصية :

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

الجنس	
انثى	ذكر

العمر			
من 20 الى 29 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	من 50 سنة فاكثر

المستوى العلمي			
متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعي

مدة الخدمة			
اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 16 سنة	اكثر من 16 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: الأجهزة التقنية						
1	المؤسسة تتوفر على أجهزة حديثة ومناسبة للعمل الإلكتروني.					
2	شبكة الإنترنت داخل المؤسسة قوية ومستقرة.					
3	البرمجيات المستعملة تلائم متطلبات العمل الإلكتروني.					
4	يتم صيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري					
5	تُسهّم الأجهزة التقنية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية.					
ثانياً: الإجراءات الإدارية الرقمية						
6	تعتمد مديرية التجارة على البريد الإلكتروني في التواصل الداخلي والخارجي.					
7	تتيح المنصات الرقمية تقديم الطلبات والشكاوى من قبل المتعاملين بسهولة.					
8	توجد إجراءات أمنية فعّالة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية في المديرية.					
9	تعتمد المديرية على نظام أرشفة إلكتروني يسهل حفظ واسترجاع الوثائق.					
10	تقلل الأرشفة الرقمية من استهلاك الورق وتحسن كفاءة العمل الإداري.					
ثالثاً : المورد البشري						
11	يملك موظفو مديرية التجارة مهارات تقنية كافية لاستخدام التكنولوجيا في العمل.					
12	تُوفّر المديرية برامج تدريب إلكتروني منتظمة لتعزيز قدرات الموظفين.					
13	العمال متقبلون للتغيير و التحول الرقمي في الادارة.					
14	يساهم التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية.					
15	يوجد دعم كافٍ من الإدارة لتسهيل التكيف مع التغييرات التقنية الجديدة.					

المحور الثاني: أداء المؤسسة

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: الكفاءة و الفعالية						
16	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليص النفقات الإدارية.					
17	قلّ الاعتماد على الطباعة والمعاملات الورقية بعد تطبيق الرقمنة.					
18	أدى استخدام الرقمنة إلى الاستغناء على استهلاك الموارد كالورق، الوقت، الطاقة في المديرية.					
19	حسّنت الإدارة الإلكترونية من كفاءة استخدام ميزانية المؤسسة.					
ثانياً : جودة الخدمات						
20	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع معالجة الملفات والمعاملات.					
21	يتم الرد على استفسارات وشكاوي المتعاملين بسرعة وفعالية.					
22	قلّت نسبة الأخطاء الإدارية نتيجة استعمال الأنظمة الإلكترونية.					
23	أدت الرقمنة إلى تحسين التنسيق بين المصالح داخل المديرية.					
24	تحرص المديرية على تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر بناءً على ملاحظات المتعاملين.					
25	توفر المديرية بيئة إدارية تساعد في تقديم خدمات عالية الجودة.					
ثالثاً : رضا العملاء						
26	اصبح التواصل مع المواطنين والمتعاملين أسهل بفضل الرقمنة.					
27	أشعر أن الإدارة الإلكترونية سهّلت عليّ أداء المهام اليومية.					
28	أشعر بالرضا عن التدريب والدعم الذي توفره المديرية في مجال التحول الرقمي.					
29	أفضل استخدام الأنظمة الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية.					

شكرا على تعاونكم