



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

أثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة

دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ . ميلة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية (ل. م. د)
تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف:

لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

- روميل حياة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوهلالة سعاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لبيض ليندة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بلحاج طارق

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... } وَقُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا رَسُولَهُ

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

{ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

سورة التوبة الآية 105.

شكر وتقدير

أشكر الله و أحمده تعالى على تمكيني من إنهاء دراستي المتواضعة
ومن ثم أتقدم بجزيل الشكر الجزيل و عظيم الامتنان الى استاذتي، الدكتورة
المحترمة **لبى ليندة** التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، ولما أولتني
إياه من اهتمام وإرشادات

من بداية البحث حتى إنجازه وإخراجه.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور **بو الريحان فاروق** الذي أفادني
بإرشاداته ونصائحه الثمينة ومعارفه القيمة خلال إنجاز هذا البحث.
و الشكر الموصول أيضا لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير.

و لأعضاء لجنة مناقشة هذا البحث.

وكل من ساعدني و قدم لي يد العون.

حمية

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية و عقولهم إلى مرفأ الأمان ...معلم البشرية محمد(صلى الله عليه وسلم)

إلى من علمني ان الأعمال الكبيرة لا تتم الا بالصبر والإصرار...."إليك والدي "

إلى من انا قطعة من قلبها...وهي كل القلب...."إليك أمي "

إلى من سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة ، بذرناه معا.... حصدناه معا

و سنبقى معا ياذن الله تعالى ... "إليك زوجي "

إلى أولادي الأعزاء "هناء" و "زياد"

إلى أحبتي "إخوتي و اخواتي "

إلى عائلتي الثانية أهل زوجي وأقاربي ...تقديرا واحتراما

إلى كل من علمني حرفا واحدا في هذه الدنيا

إلى طلاب العلم جميعا صبرا واجتهادا

إلى كل من ساهم في إكمال هذه الرسالة

إليكم جميعاأهدي ثمرة جهدي المتواضع الذي أتمنى من الله عز و جل ان ينتفع به

المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسملة
	الشكر والتقدير
	الاهداء
IV-I	المحتويات
V-IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
V	قائمة الملاحق
ب- ز	مقدمة
ب	أولا- التساؤل الرئيسي
ب	ثانيا- الأسئلة الفرعية
ج	ثالثا- الفرضيات
ج	رابعا- أهداف الدراسة
ج	خامسا- أهمية الدراسة
د	سادسا- أسباب اختيار الموضوع
د	سابعا- حدود الدراسة
د	ثامنا- مصطلحات الدراسة
هـ	تاسعا- صعوبات البحث
هـ	عاشرا - المنهج المستخدم
هـ	احدى عشر- الدراسات السابقة
ز	اثنى عشر- هيكل الدراسة
02	الفصل الأول : من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الرقابة التقليدية
03	المطلب الأول: مفهوم الرقابة
05	المطلب الثاني: أنواع الرقابة

المحتويات

07	المطلب الثالث: خطوات و أساليب الرقابة
12	المطلب الرابع: أهمية الرقابة و مجالات استخدامها
14	المطلب الخامس: أهداف الرقابة
14	المطلب السادس: معوقات نجاح الرقابة
15	المطلب السابع: خصائص الرقابة الجيدة
16	المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية
16	المطلب الأول: ماهية الادرة الالكترونية
18	المطلب الثاني: أسباب التحول للإدارة الالكترونية
19	المطلب الثالث: مجالات الإدارة الالكترونية و خطوات تنفيذها
20	المطلب الرابع: أهمية الادارة الإلكترونية
21	المطلب الخامس: متطلبات نجاح و اهداف الإدارة الالكترونية
23	المطلب السادس: وظائف الإدارة الإلكترونية
25	المطلب السابع: آثار و معوقات الإدارة الالكترونية
29	المبحث الثالث: الرقابة الالكترونية
29	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإلكترونية
31	المطلب الثاني: الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية
35	المطلب الثالث: مجالات الرقابة الإلكترونية و البنية التحتية لتطبيقها
38	المطلب الرابع: اشكال الرقابة الالكترونية وتأهيل المسؤول الرقابي للقيام بها
40	المطلب الخامس: الأساليب العامة للرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات ونظم و سبل الحماية
42	المطلب السادس: مزايا وعيوب الرقابة الالكترونية
44	المطلب السابع: متطلبات رفع كفاءة نظام الرقابة الإلكترونية في المؤسسة
45	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: أداء العاملين و تقييمه
47	تمهيد
48	المبحث الأول: المبحث الأول: الأداء الوظيفي للعاملين
48	المطلب الأول: المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
49	المطلب الثاني: مراحل الأداء

المحتويات

49	المطلب الثالث: محددات الأداء
51	المطلب الرابع: أنواع الأداء
54	المطلب الخامس: مستويات الأداء
54	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء
56	المبحث الثاني: تقييم الأداء
56	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
57	المطلب الثاني: مبادئ و خطوات و معايير تقييم أداء العاملين
60	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
70	المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين
71	المطلب الخامس: أهم استخدامات تقييم أداء العاملين والقائمين عليه
73	المطلب السادس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها.
74	المطلب السابع: انعكاسات تقييم الأداء على الرقابة الإدارية
76	المطلب الثامن: دور الرقابة الالكترونية في تفعيل المنظومة الرقابية و انعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي
78	خلاصة
80	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية
80	تمهيد
81	المبحث الأول: لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميلة
81	المطلب الأول: أساسيات حول المؤسسة عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: وسائل الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع ميلة
88	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة
93	المبحث الثاني: الاستبيان وأدوات الدراسة والإجراءات المنهجية
93	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية
93	المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة
98	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة
98	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة
111	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
114	خلاصة

المحتويات

116	خاتمة
119	قائمة المراجع
126	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	بطاقة جرد مستمر	10
02	التطور الى اشكال التنظيم الجديد	24
03	معايير التقييم	60
04	نموذج التدرج البياني لتقييم موظف واحد	61
05	نموذج التدرج البياني لتقييم عدة موظفين	62
06	نموذج القوائم	64
07	نتائج المقارنة بين ازواج المستخدمين	65
08	التمويل الثلاثي الممنوح من طرف الوكالة	84
09	التمويل الثنائي الممنوح من طرف الوكالة	85
10	درجات مقياس ليكرت الخماسي	94
11	قيمة معامل الفا كرونباخ قبل التصحيح	95
12	قيمة معامل الفا كرونباخ بعد التصحيح	96
13	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس	98
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	99
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	100
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	101
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	102
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)	103
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر مكانة الرقابة الالكترونية	104
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر استخدام الرقابة الالكترونية	105
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة	106
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات الإدارية	107

المحتويات

23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات البشرية	108
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات التكنولوجية	109
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات المالية	109
26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية	110
27	قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات الديمغرافية وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة	112

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	خصائص الإدارة الالكترونية	18
02	خطوات عملية الرقابة.	32
03	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الالكترونية	33
04	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	34
05	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الاجباري	63
06	الجهة التي تقوم بعملية التقييم وفق نموذج 360 درجة	72
07	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميله	89
08	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	98
09	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	99
10	ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	100
11	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	101
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	102
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)	103

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	126
02	استبيان الدراسة في صورته الأولية	127-131
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	132
04	استبيان الدراسة في صورته النهائية	133-137

مقدمة

إن ما يعيشه العالم اليوم من ثورة تقنية أدى إلى حدوث تغير في الكثير من المفاهيم والنظريات وأساليب الإدارة العامة، وأصبح ذلك واقعا تتعايش معه الدول وتحاول الاستفادة من إمكانياته، فمع دخول عصر ثورة المعلوماتية أصبح لزاما على الدول ان تقوم بتطبيق الإدارة الالكترونية والتي أصبحت ضرورة من ضروريات العصر، وكما أصبح على المنظمات التي تسعى للاستمرار في نجاحها وتطويرها أن تستخدم تقنية المعلومات بشكل أوسع، فالإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، ولقد انعكس هذا التطور التقني على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

لدى فالرقابة الإدارية الالكترونية تعتبر أحد أهم وسائل الإدارة الحديثة في الرقابة والوقوف على حسن أداء المهام، حيث تعتمد على أدوات تقنية المعلومات وتعمل بالتزامن مع التنفيذ أولا بأول، وبالتوقيت الحقيقي، فالمعلومات المسجلة فور التنفيذ تكون لدى متخذي القرارات وهذا ما أدى إلى تغير جوهري في منهجية وأساليب الرقابة بالمقارنة عما كان عليه الأمر في ظل الإدارة التقليدية، والذي من عيوبه هدر الوقت والجهد والتكلفة العالية مقابل نتائج أقل دقة وتأخر في عملية التصحيح لبطء جمع البيانات وجدولتها وتحليلها بالإضافة إلى الاحتكاك المباشر مع الموظفين التنفيذيين.

واستشعارا لأهمية النشاط الرقابي و ضرورته للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له وتصحيح الأخطاء، تتبع المؤسسات عدة وسائل للرقابة على أداء موظفيها، ومن ذلك وسائل الكترونية للرقابة و التي تعتمد أساسا على استخدام كل ما يستجد من وسائل تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل ،بهدف رفع مستوى الأداء و تحقيق الدقة في النتائج و خفض مختلف الانحرافات خاصة السلبية منها ، سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ولاية ميله-، وفيما يلي التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة:

أولا- التساؤل الرئيسي :

كيف تؤثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في الوكالة الوطنية لدعم التشغيل - ولاية ميله؟ وهل تواجه الوكالة تحديات لتطبيقها؟

ثانيا- الأسئلة الفرعية: من خلال التساؤل الرئيسي تبتق عدة تساؤلات فرعية هي:

- 1- ما واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميله؟
- 2- ما طبيعة أثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -

ميله؟

- 3- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المؤهل العلمي) وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية؟

ثالثا - الفرضيات:

- 1- تهتم المؤسسة عينة الدراسة بتطبيق الرقابة الإلكترونية وتوفير البيئة المناسبة لذلك.
- 2- يوجد تأثير إيجابي بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

- 3- تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة صعوبات بشرية.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المؤهل العلمي) وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية.

رابعا - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.
- 2- معرفة طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

- 3- معرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

- 4- وضع مقترحات لتطوير تطبيق نظام الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

خامسا - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوع الرقابة الالكترونية وأثرها على أداء موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة. كما تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما:

1- الأهمية العلمية:

- اثراء المعرفة الجامعية وذلك لكون موضوع الرقابة الالكترونية من المواضيع المعاصرة للممارسات الإدارية الحديثة.

- ستسهم هذه الدراسة في التعرف على اهم الاليات والاستراتيجيات للاستفادة من أنظمة المعلومات لتعزيز الرقابة الإدارية الكتروني.

- ستفتح الدراسة افاقا جديدة أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والإدارة الالكترونية وأهميتها ومدى تأثيرها على كفاءة العمل والرقى بمستوى الرقابة الإدارية الالكترونية.

2- الأهمية العملية :

- تسليط الضوء على الرقابة الالكترونية المتبعة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة واثرها على أداء الموظفين.
- الحصول على معلومات دقيقة وسريعة وملائمة وموثوق بها من خلال أنظمة محوسبة تدير العملية الرقابية.
- بناء قواعد معلومات رقابية الكترونية عن التشكيلات التنفيذية والتي يمكن العودة إليها عند الحاجة.
- الاستفادة القصوى من الرقابة الالكترونية خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء الموظفين للوصول إلى الأهداف المنشودة.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع: يمكن حصر الأسباب الدافعة لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- زيادة الأعمال التكنولوجية وتطورها في كل لحظة أدى الى ظهور شكل آخر من الاعمال ألا وهي الاعمال الالكترونية.
- أصبح ولابد الانتقال للعالم الالكتروني للوصول الى أفضل مستوى من ناحية الوظائف الإلكترونية خاصة الرقابة.

- تطبيق الرقابة الالكترونية أسهل بكثير من التعاملات الشخصية.

سابعا- حدود الدراسة:

تكمّن حدود الدراسة في:

الحدود البشرية: موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة

➤ الإطار الزمني : يتم إجراء الدراسة ميدانيا خلال السداسي الأول لسنة 2019

➤ الإطار المكاني : تقتصر الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة.

ثامنا- مصطلحات الدراسة:

الرقابة: عرفها هنري فايول على انها: " التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ،و ان غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء

بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء الأشياء، والناس والأفعال" [العلاق، 2012، ص341]

التعريف الاجرائي: كل نشاط يهدف الى التحقق من ان الاعمال تنجز وفق التعليمات والخطط المعتمدة سلفا

✓ **الإدارة الالكترونية:** الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً [السالمي، 2009، ص32].

التعريف الاجرائي: هي تحويل مختلف العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ومختلف الخدمات المقدمة للمستفيدين الى عمليات الكترونية باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

✓ **الرقابة الالكترونية:** الرقابة الإلكترونية تعمل على مراقبة عملياتها بواسطة الحاسوب الآلي وتتم المراقبة وفق هذا الأسلوب ببرنامج يقوم بمتابعة أي تغيرات او انحرافات تحدث عن المخطط الذي سبق تحديده ويتم تثبيت المخطط الأولي باعتباره مخطط التنبؤ، يقوم بإنشاء مخططات تعكس التنفيذ الفعلي فيتم رصد أي تغيرات او مشكلات منذ البدء . [أبو هاشم وآخرون، 2011، ص380]

التعريف الاجرائي: الرقابة الالكترونية تتمثل في استخدام التقنية الحديثة في عملية الرقابة على أداء الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والتأكد من ان كي شيء يسير وفق ما خطط له مسبقا.

✓ **أداء الموظفين:** الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد [راوية، 2001، ص25].

التعريف الاجرائي: الأداء هو الجهد الذي يقوم به الموظفون باختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية ومدى انتاجيتهم وتحقيقهم للأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة عنهم .

تاسعا- صعوبات البحث:

- قلة المراجع فيما يخص الرقابة الالكترونية.
- صعوبة استخدام برنامج التحليل البرنامج الإحصائي SPSS .

عاشرا - المنهج المستخدم:

من أجل إتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة. ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. كما تم الاستعانة ببرنامج EXCEL لتمثيل الاشكال البيانية.

احدى عشر - الدراسات السابقة:

دراسة (الكساسبة ،2011) بعنوان: أثر الرقابة الالكترونية على جودة الخدمات الداخلية في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية ،لجامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الرقابة الإلكترونية بأبعادها[الرقابة على المدخلات، الرقابة على التشغيل، الرقابة على شبكة الأنترنت، الرقابة على المخرجات] في الخدمات الداخلية للمصارف بأبعادها[العناصر الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، المهنية] وكان ذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن على 03 بنوك اعتمد الباحث فيها على عينة عشوائية مكونة من 180 استبيان استرد منها 159، كما انه اعتمد على المنهج الوصفي لتحليل البيانات للتوصل الى النتائج المرجوة وقد توصل الباحث من خلال دراسته الى ان هناك اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة بأبعادها مجتمعة ومنفردة في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية، سواءً وفقاً لبعد الرقابة على التشغيل او الرقابة على شبكة الأنترنت او الرقابة على امن المعلومات فكلها لها لثر إيجابي مرتفع.

و قد تم الاستعانة بهذه الدراسة في اثراء الجانب النظري الخاص بالرقابة الالكترونية، خاصة فيما يتعلق ب خصائصها وأشكالها.

دراسة (العرايشي ،2015) بعنوان: واقع نظام الرقابة الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة- قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، غزة ،جامعة الأقصى ،و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية تطبيق نظام الرقابة الالكترونية، متطلبات تطبيقه ومستوى فعالية النظام وكذلك سبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة.

وتوصل الباحث الى ان هناك اثر مرتفع ذو دلالة إحصائية لكل من معيار حجم الانجاز، صحة المدخلات، دقة العمليات، سلامة ووضوح المخرجات على مستوى فعالية الرقابة الإلكترونية، كما اقترح لتفعيل نظام الرقابة الالكترونية تشكيل لجنة من المختصين لدعم النظم الرقابية ولجنة خبراء لتقييم أدوات

الرقابة الالكترونية، تعزيز الاطار القانوني لإقرار تشريعات قانونية تدعم عمل الرقابة الالكترونية. وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة خاصة في الجانب النظري.

دراسة (الطلحان وخوالدي، 2018) بعنوان: اثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين -دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة ،مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 10، المجلد 08 كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى استقصاء اثر الرقابة الالكترونية على موظفي المؤسسة عينة الدراسة ،و قد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على 113 موظف من موظفي جوازات محافظة جدة ،و تم التوصل الى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام وتطبيق الرقابة الالكترونية وبين تحسين أداء موظفي جوازات محافظة جدة، كما أظهرت النتائج عدم وجود ارتباط بين المعوقات الإدارية والبشرية التي تواجه استخدام الرقابة الالكترونية وبين تحسين الأداء الوظيفي، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التكنولوجية والمالية وبين تحسين الأداء الوظيفي، وقد قدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالرقابة الإلكترونية لأثرها الايجابي في تحسين الأداء الوظيفي، والعمل على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الإلكترونية.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الاستبيان الخاص بالدراسة وفي تركية المعطيات الميدانية المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية.

اثني عشر - هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة و الوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة الى ما يلي:

مقدمة

الفصل الأول: سنتناول من خلاله الانتقال من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

الفصل الثاني: سنوضح من خلاله للأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه.

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية.

خاتمة

الفصل الأول:

من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الالكترونية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى وظائف العمل الإداري ،كما أنها تعتبر من أهمها اذ يستطيع بواسطتها المسؤولون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، وهي تعمل بالتكامل مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى - التخطيط، التنظيم والتوجيه- لأنها مكملتها، وتكمن أهميتها في مراجعة العمل الذي تم تأديته ومحاولة الكشف عن نقاط الضعف وتصحيح الانحرافات وكذلك اظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات وهذا للتأكد من وصول المنظمة للأهداف المرسومة والمخطط لها والتحقق من تنفيذها .

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل ضمن مبحثه الأول الى مختلف المفردات المهمة التي تغطي جوانب مختلفة من الرقابة بدءا بمفهومها، فأنواعها وخطواتها، ثم أهميتها وأهدافها ومعوقات وكالك خصائص الرقابة الجيدة

إلا انه مع التطور التقني والتكنولوجي الذي نعيشه اليوم والذي قد مس مختلف جوانب حياتنا ،نجد انه قد ألقى بظلاله على مختلف الوظائف الإدارية ،فتغير نمطها لتصبح هناك إدارة بمفهوم جديد تسمى الإدارة الالكترونية والتي سنتطرق إليها ضمن المبحث الثاني من خلال لقاء الضوء على مفهومها، أسباب التحول إليها، مجالاتها وخطوات تنفيذها ،أهميتها ومتطلبات نجاحها ومختلف وظائفها والتي من بينها الرقابة الالكترونية والتي هي جوهر بحثنا لذا سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل ضمن المبحث الثالث انطلاقا من مفهومها فالفرق بينها وبين الرقابة التقليدية ثم مجالاتها والأساليب المستخدمة فيها والبنية التحتية اللازمة لتطبيقها وأشكالها ،مزاياها وعيوبها وأخيرا متطلبات رفع كفاءة النظام الرقابي الالكتروني في المؤسسة

المبحث الأول: الرقابة التقليدية

لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالرقابة وفهمها فهما واضحا. تطرقنا خلال هذا المبحث المعنون بماهية الرقابة الإدارية التقليدية إلى مفهومها، مبادئها، مراحلها، أنواعها، أدواتها، أثارها وكذلك مقومات نظام الرقابة الفعالة وأخيرا معوقات نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التقليدية

من خلال هذا المطلب سيتم إعطاء لمحة تاريخية عن مفهوم الرقابة الإدارية التقليدية وتطوره عبر التاريخ، وكذلك تقديم تعاريف مختلفة لبعض المفكرين والمنظرين لمفهوم الرقابة التقليدية، وإعطاء خصائص لهذا المفهوم.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الرقابة التقليدية:

ان الرقابة الإدارية لم تكن وليدة اليوم، وإنما عرفت منذ القدم لكنها لم تحظى بنفس الاهتمام الذي حظيت به بقية الوظائف الأخرى على سبيل المثال التخطيط والتنظيم، إلا أن مفهومها ظهر قديما مع نشوء الحضارات وتطور بتطورها، وكانت محل اهتمام الحضارات القديمة إذ نجدها في بلاد الرافدين من خلال تشريعات حمورابي، أما الفراعنة فمن خلال الجدل للموظف الذي يتلاعب بأموال الدولة، وكان قبر المراقب أو المدقق قرب قبر الفرعون وهذا دليل على المكانة التي يحتلها، وكان كذلك لدى مدينة أثينا في الحضارة اليونانية 300 س ق م، مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة بهدف حمايتها [حسونة، 2008، ص80] أما في الحضارة الإسلامية فنجدها قد اهتمت بالرقابة للحفاظ على أموال بيت المسلمين، وقد قسمت الرقابة انداك الى قسمين: رقابة الوالي على الولاة، والرقابة الثانية ذاتية تتمثل في إلزام العبد أمام ربه. [عباس، 2001، ص22]

أما في العصور الوسطى فكان تطورها ملحوظا خاصة بظهور السلطات الثلاث، وتوالى تطوراتها بعد ذلك إذ نجدها إبان الثورة الفرنسية، إذ أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة. [الصحن، 2001، ص22]

أما خلال العصر الحديث فقد تطور مفهوم الرقابة تطورا ملحوظا، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال الإدارية تتم خارج المنظمات، أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء العمال والموظفين.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

وعموما فنظرا للإهمال الذي لقيته الرقابة الإدارية وخاصة من قبل الباحثين نجدها أقل مجالات الإدارة تطورا من الناحية النظرية والفكرية . وذلك لأن المفكرين الأوائل ربطوها مباشرة بالرقابة المالية ما جعل هذا النشاط خاصا بمراقب الحسابات دون غيره من الموظفين.

الفرع الثاني: تعريف الرقابة

لغة: الأصل اللغوي لكلمة رقابة هو من الفعل "رَقَب" ويعني "لاحظ" و"حرس" و"حفظ"

ويقال رقبه الشيء أي حرسه ولاحظه، إلا أن المعنى اللغوي لكلمة رقابة فب اللغة الإنجليزية "Control" قد حملت أكثر من معنى يدور معظمها حول التفتيش والمراجعة.[صبيغ،2016، 294]

اصطلاحا:

كان العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol من أوائل عماء الإدارة الذين حددوا عناصر/وظائف العملية الإدارية، وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها" التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء الأشياء، والناس والأفعال" [العلاق 2012،ص341]

ولقد تعددت تعاريف الرقابة لاحقا والتي من بينها نذكر:

- **التعريف الأول:** الرقابة عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها. [Stephen.1999.P 554.]
- **التعريف الثاني:** هي الوظيفة التي تعني تنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة [حنفي، 2000،ص293]
- **التعريف الثالث:** الرقابة هي احدى وظائف العملية الإدارية وتهدف الى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة [Certo،1990، PP148. 149]
- **التعريف الرابع:** الرقابة هي مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتستخدم من اجل البحث عن الانحرافات والأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وفي الحقيقة الرقابة تكون من بداية تنفيذ المخططات الى غاية الانتهاء منها كما تستعمل لضبط سلوك الافراد [أبو هاشم، 2013،ص377].

من مجمل التعاريف السابقة نستخلص **التعريف الاجرائي التالي:**

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

الرقابة الإدارية وظيفة من الوظائف الإدارية ،و المتمثلة في كل نشاط يهدف إلى التحقق من أن الأعمال تنجز وفق التعليمات والخطط المعتمدة سلفا.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

الفرع الأول: أهمية الرقابة

تعد الرقابة ذات أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها، كما يمكن ابراز أهمية الرقابة من خلال:

- تساعد في الكشف عن اي مشكلة تعارض تنفيذ العمل مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- كونها عملية ديناميكية شاملة، أي انها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية.
- التأكد من ان جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها.
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والاهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية. [الشريف، 2004، ص229]

الفرع الثاني: أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة ولكل منها إيجابيات وسلبيات ومجالات استخدامه، ويمكن تصنيف انواع الرقابة على عدة أسس، نذكر من بينها:

- الرقابة من حيث الزمن:

على أساس هذا المعيار تصنف الرقابة الى ثلاث أنواع هي:

✓ **الرقابة الوقائية /السابقة:** تسمى كذلك الرقابة الأولية والهدف منها هو منع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط. تقوم أساسا على رقابة المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح عن طريق ضبط جودة وكمية الموارد قبل تحويلها الى مخرجات. أ انها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها والاستعداد لمواجهتها عن طريق إيجاد الحلول المناسبة

✓ **الرقابة المتزامنة / الأنية:** تسمى أيضا بالرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعا وهي الرقابة اثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتخذ أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، وذلك من خلال الملاحظة الشخصية للمديرين والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين يتم وفق ما حددته السياسات والإجراءات والقواعد. وهي الرقابة الوحيدة التي الحيدة التي يمكنها ان تواكب وتعالج الظروف التي

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

لا يمكن توقعها ومن تم إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب. كما تساعد في تحديد المخرجات غير المطابقة للمعايير قبل خروجها للأسواق.

✓ **الرقابة اللاحقة/ البعدية:** وتسمى أيضا برقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية، يتم ممارستها بعد إتمام النشاط لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، تعتمد هذه الرقابة على المخرجات أو النتائج. ومن أمثلتها قائمة الدخل، تحليل التكلفة المعيارية، الميزانية، تحليل البيانات المالية، النسب المالية. وهي مفيدة جداً للمدراء لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير وبالتالي تمكن من تعديلها وتنقيحها وتعد أساسية لوضع خطط جديدة، كما تجنب تكرار أخطاء الماضي. [حريم، 2009، ص211، ص212].

إلا أنها قد توصف أحياناً بالرقابة السلبية لأنها تنتظر الخطأ حتى يقع ثم تحاول اكتشافه واكتشاف أسبابه ثم علاجه وهذا يستغرق وقتاً طويلاً، علماً أن نظام الرقابة السليم يساعد على اكتشاف الأخطاء وأسبابها وعلاجها حال وقوعها. [رمضان وآخرون، 2012، ص256]

- **الرقابة من حيث المصدر:** تنقسم إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية.

الرقابة الداخلية: بمعنى وجود قسم خاص في المنظمة مهمته القيام بأعمال الرقابة مثل قسم التدقيق الداخلي أو قسم مراقبة الجودة الموجود في الشركات الكبرى. [رمضان وآخرون، 2012، ص257].

✓ **الرقابة الخارجية:** بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنظمة وليسوا موظفين فيها، ومن أمثلتها ما يقوم به البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى. [العلاق، 2012، ص352]

- **الرقابة من حيث انتظامها وتكرارها:**

✓ **الرقابة الدورية:** تتم هذه الرقابة كل فترة زمنية محددة مثل فترة الأسبوع أو الشهر أي أنها تتم على فترات محددة مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي مثل ما يطبه البنك المركزي بشكل دوري من معلومات عن أوضاع من البنوك التجارية المالية.

✓ **الرقابة المفاجئة:** عبارة عن جولات تفتيشية بشكل فجائي وبدون إنذار والهدف منها هو اكتشاف الخطأ أو احتمال وقوعها وتقييم مدى انجاز الموظفين ومدى اخلاصهم في العمل.

الرقابة المستمرة: أي أنها دائمة وليست على فترات متقطعة. [رمضان وآخرون، 2012، ص ص 256 - 257]

- **الرقابة من حيث الوظيفة:**

✓ **الرقابة الإدارية:** وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء و تقييمه، هدفها الاطمئنان على حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

✓ **الرقابة المحاسبية:** وهي رقابة على البيانات للتأكد سلامة المعاملات المالية مع الغير، وأن هذه المعاملات مؤكدة بمستندات قانونية ما من شأنه أن يحمي أصول وممتلكات المنشأة ويحفظ حق الغير، كما يضمن صحة التسجيلات والتوجيه المحاسبي.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

✓ الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ فتراقب سيره بصفة مستمرة، ولها أثر كبير على العمل إذ تدفعه للأمام كما أنها تقوم سلوك العاملين بالمنظمة [العلاق 2012، ص352].

المطلب الثالث: خطوات وأساليب الرقابة:

الفرع الأول: خطوات عملية الرقابة: الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن الخطوات التالية:

1. وضع معايير الأداء: ان أولى معايير الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء هو محك /حالة تعتمد أساسا لمقارنة الإنجاز والأداء الفعلي بها، أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء على أساسه، فمثلا يمكن استخدام المتر لقياس ارتفاع القفز أو مساحة رمي الرمح، وعلى المنظمة ان تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فان أداء الوحدات المختلفة يمكن ان يتفاوت بدرجة كبيرة. وتمثل معايير الأداء أساسا للتقدير أو للحكم ما إن كان قد تم تحقيق اهداف المنظمة أم لا، فالمعايير تمثل نقاط مرجعية تستعمل أساسا لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جدا ممارسة الرقابة .

و هنالك أنواع عديدة من المعايير، لكن على المنظمة مراعاة ان تكون المعايير المستخدمة من أهداف المنظمة، ومن اهم أنواع المعايير نجد:

أ. معايير زمنية: وتعتبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله انجاز عمل معين أو أداء خدمة معينة.

ب. معايير الجودة / النوعية: تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المقدمة أو العمل المنجز.

ج. معايير كمية: وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات /العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة.

د. معايير التكلفة: وتعتبر عن مقدار النفقات /المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج أو إتمام العملية بصورة معينة.

2. مراقبة وقياس الأداء/ الإنجاز الفعلي: وهي جوهر عملية الرقابة وتتمثل في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء لكن تكرار هذه العملية لتوفير المعلومات الكافية قد يجعل العملية مكلفة وقد ينتج عنها ردود فعل سلبية خاصة من قبل العاملين الذين يخضعون للمراقبة، وبالرغم من ذلك لابد من تجميع معلومات كافية وواضحة حول أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة.

3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: أي مقارنة الأداء المحقق أو المنجز مع الأداء المرغوب المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطة الأولى، لتتم المقارنة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون للوصول الى ما اذا كان هناك اختلاف هام عما هو مخطط له، والأداء الفعلي يمكن أن يستوي أو يفوق أو يقل عن التوقعات، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة، ثم تتناسب هذه التغذية الراجعة إلى الأعلى حيث مراكز صنع القرار أو إلى الأسفل حيث مراكز النشاطات.
4. التقييم والتصحيح: بناءً على مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي المحقق نكون أمام ثلاث الحالات التالية:

- أ- إذا كان الأداء الفعلي يتوافق مع الأداء المخطط أو كان ضمن حدود الاختلاف المسموح به تستمر عملية الرقابة ويمكن للإدارة استخدام أداة تشجيعية للأفراد المعنيين للاستمرار في عملهم الناجح.
- ب- إذا كان الانحراف كبيراً جداً وتجاوز الحد المسموح به وجب اعلام الإدارة المعنية بهذا التفاوت / الانحراف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إن وجود انحراف أو تفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المعياري قد يعود لأسباب إضافة الى قصور الأداء مثل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، عدم واقعية المعايير الموضوعية، عدم وجود نظام حوافز عادل، وعلى الإدارة أن تبحث على السبب الرئيسي للانحراف وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم له [حريم، 2009، ص.306-310].

و يمكن للتصحيح ان يشمل ما يلي:

1. الخطط واهداف المنظمة.
2. تعديل التشريعات والأنظمة.
3. تدريب الموظفين وتأهيلهم.
4. تعديل التقارير والأساليب الرقابية.
5. تعديل الوسائل والطرق المستخدمة. [الطراونة، 2011، ص27]

الفرع الثاني: أساليب الرقابة التقليدية:

لتحقيق أهداف الرقابة لابد من توفر مجموعة من الأدوات والأساليب الرقابية، والتي تستخدم في جمع المعلومات الكافية للقيام بعملية الرقابة وتوجد العديد من الأساليب والأدوات الرقابية، وكل منها يناسب نوع من أنواع الرقابة، إلا أن هذه الأساليب تكمل بعضها البعض وعلى المنظمة الجمع بين الأساليب المختلفة وفقاً لما تتطلبه أهداف المنظمة ورؤية إدارتها ومن بين الأساليب الرقابية نذكر:

1. الأساليب الوصفية: ومن بينها

أ- **الملاحظة الشخصية:** تعتبر من الوسائل الناجحة للرقابة وذلك لقرب المراقب من العاملين، فقد يعتمد على المشاهدة المباشرة (الملاحظة الشخصية) لما يجري فعليا في موقع العمل ومن خلالها يمكن تقديم النصح والتوجيه مباشرة وكذلك تقديم المكافآت وتحفيز المجددين في العمل أو إلحاق العقاب بالمهملين للعمل. كما يمكن أن تتم من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها الآخرون للمدير أو الرئيس المراقب. و في نهاية التفتيش يقوم المفتش أو صاحب الصلاحية بالتفتيش بإعداد تقرير بنتائج التفتيش ويتضمن هذا التقرير الوقائع والارشادات والمقترحات للمديرين أصحاب العلاقة بذلك. هذا وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات أهمية لمديرين والمسؤولين إذ يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل مباشر، وهذا التفاعل المباشر يكون له أثر فعال في الأداء [العرايشي، 2015، ص20].

و يمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم، إلا أنها قد لا تكون كذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجم لارتفاع تكلفتها [حريم، 2009، ص320].

ب - **التقارير الإدارية:** هو أسلوب شائع ومعتمد في أغلب المنظمات، لأنه يعتبر وسيلة تهدف الى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، ما يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجه هذه التقارير للجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحرافات إن وجدت ما يسمح بعلاجها في الوقت المناسب. [الصائغ، 2002، ص228] ولهذه التقارير عدة أنواع من بينها:

• التقارير من ناحية الزمن:

- 1 - **التقارير الدورية:** وتتم خلال فترات زمنية ثابتة سواء حددتها نظم العمل في المنظمة أو يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية، أو سنوية.
- 2 - **التقارير غير الدورية:** وتتم على فترات زمنية غير ثابتة، تختلف من تقرير لآخر، وعادة ما ترتبط بأحداث معينة لذلك تسمى أيضا بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية لذلك فهي تتطلب إجراءات استثنائية.

• التقارير من ناحية الهدف:

- 1- **تقارير المعلومات:** تختص بنقل معلومات عن أحداث ومواقف معينة، تستخدم عادة للإحاطة فقط بالوضع الحالي، كما يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية.
- 2- **تقارير الدراسات:** هي تقارير لعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية تتضمن اقتراحات و/أو تحليلا لبدائل معينة.
- 3- **تقارير تقييم الأداء:** أي تقييم مستوى الأداء قياسا على المعايير الموضوعية الموضوعية مسبقا، وتهدف لإعطاء تقديرا تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

ج - الشكاوى الإدارية: وتسمى كذلك بالتظلمات، الطعون، البلاغات، إذ يتم استخدامها في كثير من المنظمات حيث تخصص وحدة لاستقبال تظلمات عملائها والمستفيدين من خدماتها ومن تم التحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها.

2- الأساليب الكمية: وهي عديدة ومتنوعة نذكر من بينها:

أ. الميزانية التقديرية أو الموازنة: هي عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة، وهناك عدة أنواع منها الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية،... ويمكن استخدامها كأداة رقابية من خلال اعتمادها أساسا لمقارنة الأداء / الإنجاز الفعلي وتحديد الانحرافات عن الأرقام الواردة في الموازنة [حريم، 2009، ص 320].

ب. بطاقة الجرد المستمر: تستخدم للرقابة على المخزون السلعي، ومن مزاياها انها تتيح معرفة عدد الوحدات الموجودة فعلا في المخزن في تاريخ معين، وتستخدم للرقابة الدورية والمفاجئة كما تساعد في جرد بضاعة اخر المدة وكميتها. ويكون شكلها كما يلي:

الجدول رقم (01): بطاقة جرد مستمر

بطاقة جرد مستمر						
الرصيف:....						
رمز الرصيف:.....الحد الأدنى:.....نقطة إعادة الطلب:.....						
الحجم الأمثل للشراء أو التخزين:..... موقع الرصيف في المستودعات:.....						
الرصيف وحدات	الداخل وحدات	الخارج وحدات	سعر الوحدة الدينار	التاريخ	ملاحظات	التوقيع
150	-	-	830 .0	01/01	/	
250	100	-	850 .0	01/12	/	
175	-	75	-	01/13	/	
55	-	130	-	01/14	/	
30	250	-	900 .0	01/15	/	

المصدر: [زياد رمضان وآخرون. 2012. ص 269]

ج - نقطة التعادل: تعتبر نقطة التعادل من الأدوات المفيدة في مجال الرقابة فبواسطتها يمكن بيان العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والأرباح، ومن تم تحديد حجم المبيعات الذي يحقق التوازن

بين التكاليف والايادات وعند هذه النقطة لا تحقق المؤسسة أي أرباح أو تتحمل أي خسائر ويعتبر ما قبل هذه النقطة خسائر بالنسبة للمنظمة، وما بعدها أرباح [الصحف، 2002، ص137]

تستخدم كأساليب للرقابة الداخلية اذ تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات بما هو مقرر إنجازه وتمكن كذلك هذه السجلات من التعرف على التطور التاريخي للأعمال المنجزة وتعد أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الانحرافات والأخطاء في النواحي المالية

3. - أسلوب سجلات الزمن:

- **خريطة غانت:** هي من الأدوات الرقابية التقليدية، شاع استخدامها في مطلع القرن العشرين، وهي عبارة عن خريطة توضح الأنشطة الرئيسية للمشروع والجدول الزمني اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة، وعن طريق المقارنة بين الزمن المخطط والذي يتم تمثيله في شكل مستطيل والزمن الفعلي لتنفيذ النشاط والذي يمثل أيضا في شكل مستطيل مظلل اعلى مستطيل الزمن المخطط وتتم المقارنة لتحديد الانحراف، أي تحديد السبق في التنفيذ أو التأخر فيه وبالتالي ترشدنا لما يجب عمله لضمان انجاز المشروع في النهاية في الوقت المحدد.. [رمضان وآخرون، 2012، ص.ص266-267]

- **خريطة أسلوب مراجعة وتقييم البرامج(بيرتPERT):** تفيد في تتبع مراحل تنفيذ المشروع/ البرنامج، وما يلزم اتخاذه من إجراءات من اجل استمرار المشروع في نفس المسار وبذلك يمكن تحديد نقاط الاختناق وتصويبها كما يفيد في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والعمل الإضافي [أحريم، 2009، ص.ص322-323].

بالإضافة الى ذلك فله عدة مزايا من بينها:

- يسهل كثيرا عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية.
 - يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف وكذلك الاثار المالية لها وذلك من خلال التغيرات المتوقعة في الموارد.
 - يسمح بتقييم التقدم الحاصل من خلال مصادر المعلومات المتعددة.
 - يقدم مجموعة تقارير لتقييم كل من الموقف المالي والمادي للمشروع. [العلاق، 2012، ص357]
- 4- أسلوب استخدام النسب المالية:** تعتبر النسب المالية أداة فعالة للرقابة على أداء نشاطات المشروعات من جميع جوانبها، وهي تختلف باختلاف القائم بالتحليل وكذلك الغرض من التحليل، ومن بين النسب المالية نذكر:
- **نسب السيولة:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

- **نسب المديونية ورأس المال:** وتقيس مدى تمويل المنظمة بالدين أي مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال تعطي مؤشرات دقيقة للوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل كما تبين قدرة المؤسسة على الوفاء أو تسديد ديونها الطويلة الأجل.
- **نسب النشاط:** تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، كما أنها تبين السرعة التي تتم بها تحويل أو تدوير الموجودات إلى مبيعات.
- **نسب الربحية:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح والكفاءة التشغيلية فيها، أي تقيس فعالية الإدارة بشكل شامل. [حريم، 2009، ص.ص - 237-239].

المطلب الرابع: أهمية الرقابة ومجالات استخدامها

الفرع الأول: أهمية الرقابة تبرز أهميتها من خلال:

- ✓ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون بالرقابة، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- ✓ ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة
- ✓ أن برنامج الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- ✓ أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيراً في اليوم الموالي، ولهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم في الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- ✓ أن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد من جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- ✓ أن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، والرقابة تمثل إحدى القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

كما يمكن إبراز أهمية الرقابة من خلال:

- تساعد في الكشف عن أي مشكلة تعارض تنفيذ العمل مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- كونها عملية ديناميكية شاملة، أي أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية.
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها.
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية. [الشريف، 2004، ص229].

كما يمكن معرفة أهمية الرقابة في حال غيابها وما يترتب عليها من :

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف من تم صعوبة الحكم على فعالية المنظمة [بلوم، 2008، ص32].

الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة: لتأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فمن الضروري الإلمام بمجالاتها وهي كالتالي:

1- **الرقابة على الأهداف:** لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع والتأكد من أن أهدافه واضحة لجميع العاملين.

2- **الرقابة على السياسات:** لتأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

3- **الرقابة على الإجراءات:** للتأكد من الالتزام بإجراء العمل المقرر ودراسة مدى إمكانية تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ المهام.

4- **الرقابة على التنظيم:** بالرقابة على الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية والتأكد من توفر التعاون بين كافة المستويات الإدارية وبحث إمكانية التعديل إذا اقتضى الأمر ذلك.

5- **الرقابة على تطوير القوى العاملة:** بالرقابة على مدى الالتزام ببرامج التدريب والتطوير وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لأداء العمل الموكل اليه.

6- **الرقابة على التكلفة:** لتجنب الإسراف وهدر أموال المؤسسة واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية، ويتم ذلك من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع المعيارية المحددة .

7- **الرقابة على النتائج:** للتأكد من أن السلع تطابق أنواق المستهلكين وتشبع رغباتهم وتدعم المركز التنافسي للمشروع من حيث الجودة والسعر والخدمة وغيرها ودراسة مدى الحاجة إلى إضافة منتج جديد أو تغيير آخر موجود.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

- 8- الرقابة على المبيعات: من خلال مقارنة المبيعات مع الميزانية التقديرية لها والتعرف على موقف كل سلعة في السوق ومدى سلامة سياسات البيع للمؤسسة.
- 9- الرقابة على الأسعار: لتقييم مدى ملائمة السعر المحدد لتكاليف الإنتاج.
- 10- الرقابة المالية: لتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها.
- 11- الرقابة على الأرباح والخسائر: للرقابة على تحقيق الأرباح والخسائر سواءً لمنتجات المشروع أو وحداته، والوقوف على الأسباب لتجنبها لاحقاً. [العلاق، 2012، ص364-366]
- المطلب الخامس: أهداف الرقابة تتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في:**
- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك وفق مسارها المرسوم.
 - التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.
 - التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.
 - و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل في:
 - تحقيق التوافق مع متغيرات البيئة.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
 - تحديدي مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.
 - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطوير وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة [دخموش، 2001، ص38، ص39].

المطلب السادس: معوقات نجاح الرقابة

- للقابة عدة معوقات خاصة من قبل العاملين نذكر من بينها:
- ✓ **الرقابة الزائدة:** عادة ما يتقبل العاملون مستوى معين من الرقابة ويرفضونها عندما تزيد عن هذا المستوى.
- ✓ **التركيز في غير محله:** تركز النظم الإدارية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، إذ انها تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

- ✓ **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** أحيانا يشعر العاملون أن المسؤولية الواقعة عليهم اكبر من الصلاحيات الممنوحة لهم ونجد في نفس الوقت أن النظام الرقابي يتطلب الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل ،مما يؤثر سلبيا على قبول العاملين والتجاوب مع النظام الرقابي.
- ✓ **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافأة التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- ✓ **عدم الحيادية:** هذا عندما تصمم النظم الرقابية بشكل غير محايد ما يؤدي لعدم تقبل العاملين لها [إبراهيم، 2001، ص59].

المطلب السابع: خصائص الرقابة الإدارية الجيدة

حتى يكون نظام الرقابة الإدارية فعالا لابد ان يتسم بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- 1- **الملائمة:** أي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المنشأة وحجمها فالمنظمات الصغيرة الحجم تقوم بأعمال غير معقدة ما يجعلها لنظام رقابة سهل وبسيط عكس المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة التي تستوجب استعمال وسائل رقابية اكثر تعقيدا تتلاءم وحجم نشاطها
- 2- **توازن التكاليف مع المردود:** بحيث ان تكون التكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة متناسبة مع المردود أو العائدات(الفوائد) التي وضع من اجله
- 3- **الوضوح:** أي ان يكون نظام الرقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنشأة و يشمل ذلك وضوح كل من الهدف من الرقابة، وضوح الأساليب الرقابية، وضوح المعايير والمؤشرات المعتمدة للمقارنة مع النتائج الفعلية، ووضوح نظام التبليغ عن الانحرافات عند اكتشافها
- 4- **المرونة:** أي ان تكون الوسائل والمعايير الرقابية قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعا للظروف.
- 5- **الفعالية:** بحيث يكون نظام الرقابة قادرا على تحقيق الغاية الموضوعة لأجلها وذلك بمنع وقوع الانحرافات قبل وقوعها ما أمكن، واكتشاف الأخطاء حال حدوثها ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها حال وقوعها.
- 6- **الدقة والفورية:** أي ان يتيح نظام الرقابة عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الأداء.
- 7- **وجود اكثر من معيار لقياس الناحية الواحدة:** أي تعدد المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها لإصدار الحكم عن وضعية الأداء، إلا إذا كان ذلك متعذرا فيكفي الأخذ عندها بمعيار واحد.
- 8- **المساعدة على اختصار الجهد والوقت والمصروف على عمليات الرقابة:** وذلك بتحديد مراكز أو نقاط استراتيجية يكتفى بمراقبتها [رمضان واخرون، 2012، ص253 ص254]

المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية

يهدف هذا المبحث إلى طرح فكرة الإدارة الالكترونية كمدخل لدراسة الرقابة الالكترونية والتي تعتبر إحدى وظائفها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في السنوات الأخيرة بشكل متسارع كان من نتائج ذلك اهتمام المؤسسات والمنظمات والمشروعات في شتى المجالات بتطبيق هذه التكنولوجيا على أعمالها ونشاطاتها، وذلك لزيادة كفاءتها وفعاليتها أو سعيًا لملاحقة التطورات المختلفة، لذلك فإن الإدارة كعلم وكمارسة قد تطورت بشكل كبير وملحوظ خاصة مع تطبيقها للتقنية الإلكترونية في ممارستها وإجراءاتها ما أدى للوصول إلى مرحلة الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية:

يعد أول ظهور للإدارة الإلكترونية في شكله البسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة للعمل الإداري، لتبرز بقوة في عقد السبعينات والثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية وذلك لما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات.

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت عام 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وسبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة إلى شراء هذه الطابعات وربطها بالحاسوب باستخدام معالج الكلمات (word processing) وكان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة حيث كانت هذه الطابعة مع (MT\ST) كان عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازًا طرحته في الأسواق باسم الشريط الممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدامها يتم تخزين الكلمات على هذا الأخير حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة. [السالمي، 2009، ص.ص 32-33]

لذلك فإن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة وذلك من خلال إحلال الآلة محل العامل ثم الانتقال إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكاة للإنسان من خلال الذكاء الصناعي.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية Electronic Management : لها عدة تعاريف نذكر

من بينها:

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

-**التعريف الأول:** يُعرف المكتب الكندي للغة الفرنسية الإدارة الإلكترونية بأنها: "طريقة تسيير ترتبط بدمج التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات بما فيها شبكة الأنترنت في مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة [office québécois, 2003].

- **التعريف الثاني:** الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات [غالب ياسين، 2010، ص27].

- **التعريف الثالث:** الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً [السالمي، 2009، ص32]

- **التعريف الرابع:** الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط، توجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة [عبود نجم، 2011، ص158].

- **التعريف الخامس:** الإدارة الإلكترونية هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة [محمد الحسن، 2011، ص 39].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص **التعريف الاجرائي التالي:**

"الإدارة الإلكترونية هي إدارة تستغني عن المعاملات الورقية التقليدية وذلك بإحلال المكتب الإلكتروني، وإنجاز الأعمال الإدارية باستخدام نظم ووسائل إلكترونية، تكون أكثر كفاءة وفعالية وأحسن مستوى جودة، مما يضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وبأقل التكاليف مع ضمان سرية المعلومات المتداولة".

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية:

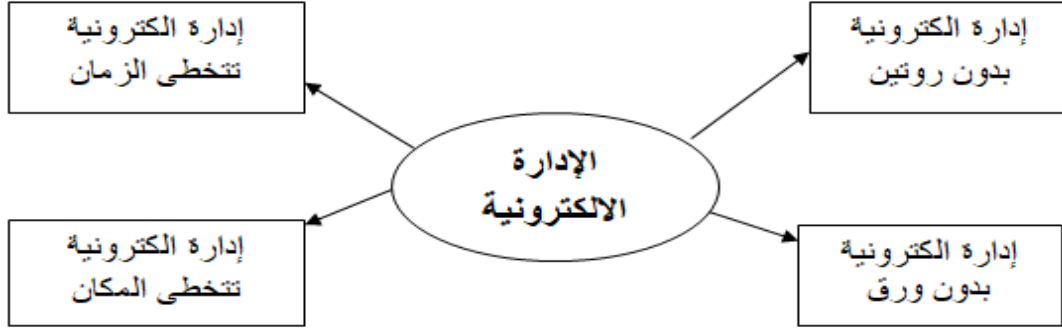
أولاً: إدارة بلا ورق: إذ أنها تستخدم نظم الاتصال الحديثة والمتمثلة في الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، المحادثات المقروءة والمسموعة والمرئية، ومؤتمرات الفيديو... ..

ثانياً: إدارة دون أوامر وروتين تقليدي: إذ تعتمد على الشبكات الحاسوبية والاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.

ثالثاً: إدارة تتخطى حدود الزمان والمكان: فبإمكانها مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة ويتواصل وهذا له فائدة كبيرة في إتمام العمليات والصفقات حول العالم نظراً لاختلاف التوقيتات بين دول العالم.

رابعاً: ادارة تتخطى حدود المكان: اذ اصبح العالم عبارة عن قرية واحدة بفضل التطور التكنولوجي.
[العاني وجواد، 2014، ص.ص 186-187].

شكل رقم(01):خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر :[العاني وجواد . 2014.ص: 189]

المطلب الثاني: أسباب التحول للإدارة الالكترونية

يمكن بيان اهم أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

- 1- طول الإجراءات والعمليات المعقدة واثرها على زيادة تكلفة الاعمال.
- 2- ضرورة توحيد وتوفير البيانات للعاملين على مستوى المنظمة.
- 3- القرارات العشوائية التي من شأنها احداث عدم التوازن في التطبيق.
- 4- الصعوبة في قياس معدلات الأداء .
- 5- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- 6- ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة إيجاد اليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس
- 7- أهمية الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل. [عليان، 2011، ص5]

كما أضاف [الكبيسي، 2008، ص15]. الأسباب والدواعي التالية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية:

- انبثاق ثورة المعلومات المعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.
- العولمة بكل أشكالها الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية.
- تسارع التقدم التكنولوجي حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمة.
- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل العولمة والانفتاح العالمي المتزايد.
- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة للتكيف معها إذ يحتم انتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية على كل دولة اللحاق بركب الدول المتطورة وذلك تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

المطلب الثالث: مجالات الإدارة الإلكترونية وخطوات تنفيذها

الفرع الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية. تعددت مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومنها نذكر:

- 1- الأعمال الإدارية: وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والتعليمات وحفظ الصور والوثائق إلكترونيا مما يسهل الرجوع إليها في أي وقت ومن أي مكان وتكون الوثائق منظمة ومفهرسة ومبوبة.
- 2- الأعمال المالية: وتضم وضع نظام الأعمال المالية في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة وبالتالي إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.
- 3- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها والإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، والترقيات. . . ، إلكترونيا.
- 4- أعمال الميزانية: من بينها أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا
- 5- المجال السياسي: سيؤدي التحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة كذلك.
- 6- المجال الاقتصادي: تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على المجال الاقتصادي فالنقلة الرقمية أحدثت بالفعل تحولا في الحياة الاقتصادية وتتجلى أهم سماتها في الثورة الرقمية التي أوجدت قطاعا اقتصاديا إلكترونيا جديدا، لم يكن له وجود.
- 7- المجال الاجتماعي: عند تطبيق الأعمال الإلكترونية في هذا المجال ستؤثر على جميع المكونات الاجتماعية بشكل مباشر حيث ستزيد التقنية من التفكك الاجتماعي وضعف العلاقات.
- 8- المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقراتهم.
- 9- المتابعة الإلكترونية: تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر المعالجة الفورية للأخطاء. [محمد الحسن، 2011، ص.ص 200-201].

الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

- عندما يتخذ قرار أولي بتطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الأمور وهل العناصر الأساسية متوفرة لإنجاح هذه الإدارة ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية:
- أ. إعداد الدراسة الأولية: وهذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة حال الإدارة من حيث تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على علم بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

➤ وجود انسجام مع آخر التطورات واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

➤ عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ب. **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ. [السالمي، 2008، 64-65].

ت. **تحديد وتطوير المصادر:** تطوير جميع الجوانب التقنية كالبرمجيات، العتاد والفنيين، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى تطبيقات في الحاسب الآلي على أن يراعي في ذلك اختيار لغات البرمجة المناسبة. [بن خليفة، 2008، 25].

ث. **تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها ضمن الوقت المحدد في الخطة.

متابعة التقدم لتقني: بغرض مواكبة آخر الابتكارات في المجال التقني والحصول عليها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية [السالمي، 2008، 65].

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية

صارت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات الاعمال، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، لذلك زاد اهتمام العالم بتقنيات المعلومات الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
2. اختصار وقت انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
3. الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
5. التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة، ويعالج مشكلة الحفظ والتوثيق والتي تعاني منها أغلب المؤسسات، هذا يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين واستغلالها في أمور أخرى. [السالمي 2009، ص37، ص38]
6. تقليل كلفة الاجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات
7. استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد، ما يقضي على مشكلة الانتظار في الصفوف الطويلة
8. الغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة ما يؤدي للحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ
9. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص فيه

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

10. الغاء عامل المكان من خلال تعيين ومخاطبة الموظفين وارسال التعليمات والأوامر وإقامة الاجتماعات والندوات عبر الشبكة الالكترونية للإدارة
11. الغاء عامل الزمان من خلال الغاء فكرة اخذ العطل أو الاجازات في بعض الإدارات والتي تعطل بعض المعاملات الإدارية [عليان 2011، ص4]

المطلب الخامس: متطلبات نجاح واهداف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية.

1-1: توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الاساسي لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، وتتمثل في مجموعة المكونات المادية والبشرية مثل الأجهزة، المعدات والبرمجيات وترقيتها لكي تستجيب للتحويل إلى أعمال إلكترونية متطورة وكذا بناء نظام معلومات وتحديثه وفقا للتغيرات.

2-1: تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:

إن تنمية الموارد البشرية وتأهيلها في مجال التطبيقات الإلكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد إستراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يجب الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى الموارد البشرية لجعلهم يقبلون التغيير وبالتالي تقليل مقاومتهم لهذا الأخير. [الكبيسي، 2006، 31].

3-1: التطوير الإداري: لا تتطلب الإدارة الإلكترونية أجهزة وشبكات فقط فهي واقع ونهج كبير؛ اذ ان عملية التطوير الإداري تكتمل عبر العديد من الممارسات الإدارية وذلك من خلال دعم القيادة الإدارية ومساندتها وإعادة هندسة العمليات وغيرها من الإصلاحات الإدارية التي تمهد لتبني الإدارة الإلكترونية.

4-1: القوانين والتشريعات: يجب على الدولة التي تريد دخول تجربة الإدارة الإلكترونية إن توفر البيئة القانونية للمنظمات، ويكون الدافع أقوى إذا كانت الدولة نفسها تسعى لغرس التقنية وتطبيقاتها في دوائرها حينها يكون من الضروري إعداد بيئة تشريعية ملائمة تستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية وتسهل معاملاتها وتضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي. [محمد الحسن، 2011، 144-154].

كما أن تبني الإدارة الإلكترونية يتطلب إضافة إلى ما سبق؛ ما يلي:

- 5-1: توافر مستوى التمويل المناسب ما يمكن من إجراء صيانة دورية للأجهزة وتدريب الكوادر والحفاظ على مستوى عالي في تقديم الخدمات.
- 6-1: توفر الإرادة السياسية بحيث يجب أن تكون هناك جهة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة له. وتظفي عليه المصداقية والمشروعية .

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

7-1 توفر متطلبات السلامة والأمان لحماية قواعد بيانات المنظمات من المخاطر الداخلية والخارجية كالقرصنة، التلف.

8-1 توفر خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وابرار محاسنها كما لابد ان تشارك في هذة الحملة جميع وسائل الاعلام وعقد الندوات والمؤتمرات حول الموضوع لتهيئة المناخ الشعبي القادر على التعامل مع الإدارة الالكترونية [عليان، 2011، ص12].
كما أضاف السالمي المتطلبات التالية ما يلي:

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه التقنيات.
- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات. [السالمي، 2009، 71]

كما أن تبني الإدارة الإلكترونية يتطلب إضافة إلى ما سبق؛ ما يلي:

- توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن من إجراء صيانة دورية للأجهزة وتدريب للكوادر والحفاظ على مستوى عالي في تقديم الخدمات.

توفر الإرادة السياسية بحيث يجب أن تكون هناك جهة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة له. [محمد الحسن، 2011، 26]

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية

لاستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة اهداف عديدة من بينها:

1. تطوير الإدارة العامة: من خلال خفض وتقليص الأعمال الورقية.
2. تحسين الخدمات: من خلال خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.
3. القرب من المواطنين (الموظفين): واجهة واحدة بالنسبة للمواطن (الموظف)، نظرة موحدة للمواطن وإجراءات سهلة
4. تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الإنترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرص للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
5. خفض المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية[سعيد آل دحوان، 2008، ص: 39]
6. ادارة الملفات بدلا من حفظها.
7. استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
8. مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

9. البريد الإلكتروني بدلا من البريد الصادر والوارد.
 10. الاجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
 11. الانجازات واكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة [عبد الرزاق السالمي، 2008، ص 39]
 12. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 13. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
 14. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 15. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 16. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
 17. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
 18. التعلم المستمر وبناء المعرفة [الوادي، 2004، ص ص. 291-292]
 19. تقديم الخدمات للمستفيدين خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع .
 20. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية اقل.
 21. إيجاد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع متغيرات تكنولوجيا المعلومات.
 22. الحفاظ على امن وسرية المعلومات وتقليل فقدها.
 23. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار [سمير احمد، 2009، ص73].
- المطلب السادس: وظائف الإدارة الإلكترونية:** للإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف مثلث مرتكزات الإصلاح الإداري، وتمثل تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف مايلي:
- 1- التخطيط الالكتروني (E-Planning):** يختلف التخطيط الالكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي:
- إن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة والانية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.
- كما أن البيئة الرقمية تعطي قوة للتخطيط الالكتروني انطلاق مما يميزها من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، ما يحقق لها قدرة الوصول الى الجديد من الأفكار والأسواق، والخدمات غير الموجودة ما يعطي ميزة وفضلية للتخطيط الالكتروني بالمقارنة مع التخطيط التقليدي [سعد غالب ياسين، 2010، ص45]
- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاود كتابتها.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

- سيكون هناك أفق للتخطيط اذ لن تكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وقصيرة الاجل.
- المخاطرة في العمل في التخطيط الالكتروني تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة لهذا فالخطة الالكترونية ذات مرونة عالية جدا. [القدوة، 2010، ص56]

2- التنظيم الالكتروني(E-Organizing): في ظل التحول الإلكتروني يمكن القول ان مجمل مكونات التنظيم الإلكتروني التي حدثت فيها تغيرات ملخصة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم(02): التطور الى اشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	الى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدات التنظيمية - التنظيم اعلى - اسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين الى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلة الخطية - سلسلة الاوامر الخطية - التنظيم إداري الرئيس المباشر 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح السياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: في القمة - اللامركزية: السلطة موزعة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق مدارة ذاتيا

المصدر: [سمير احمد، 2009، ص257. 258]

- 3- القيادة الإلكترونية: لقد واجهت القيادة في السابق تحد بين أساسين هما: المهام والعاملون. وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتتها وكذلك عقلها (المهام) وقبلها (العاملون) ولقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين: [نجم عبود نجم، 2009، ص 308].
- أولاً: المدخل المرتكز على المهام (Transactional) وهذا المدخل هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفة تبادل العوائد مقابل الأداء.
- ثانياً: المدخل المرتكز على العاملين وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم. [سمير احمد، 2009، ص 266]
- 4- بالنسبة للعنصر الرابع من عناصر الإدارة الإلكترونية والمتمثل في الرقابة الإلكترونية (E-Controlling) فسيتم التطرق اليه بالتفصيل في المبحث الثالث.

المطلب السابع: أثار ومعوقاتها الإدارة الإلكترونية

الفرع الاول: الاثار الايجابية "مزايا" الإدارة الإلكترونية

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
2. تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
3. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
4. تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.
6. التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
7. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
8. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.
9. زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي [العاني، 2014، ص: 182]
10. سعيها لإدخال التكنولوجيا في كل مفاصل المنظمة.
11. الاستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المنظمة.
12. ضمان استمرارية العمل في أي مكان وزمان، سواء أكان ذلك داخل أو خارج المنظمة.
13. إمكانية متابعة حركة الأسواق وعلى مدار الساعة وفي أي مكان من العالم.
14. سهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفء وتوظيفها في صالح عملية صناعة القرارات.
15. السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائط والتقنيات المتوفرة.
16. تبسيط الإجراءات ما يرفع من كفاءة العمل.

17. مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير السرية للمعلومات .
18. تتيح توفر المعلومات حسب الطلب ووفقا لصلاحيات المفوضة، وبالزمن الحقيقي.
19. تتمتع نظم الإدارة الإلكترونية بالسعة المخزنية العالية للمعلومات في المنظمات الإلكترونية
20. تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار . [العاني، وجواد، 2014، ص188]

- كما أن هناك إيجابيات أخرى للإدارة الإلكترونية أضافها [محمد الحسن، 2011، ص 178]
- ظهرت المجال الإقتصادي وهي:
1. ظهور وظائف جديدة.
 2. تنخفض تكلفة الانتاج وتزيد الانتاجية مع دخول المؤسسات عصر الإدارة الإلكترونية.
 3. اختلفت معايير الثروة ورأس المال كثيرا في ظل الأنظمة الإدارية الجديدة والتحولت التقنية، فأصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأسمالها النقدي.
 4. تساعد التقنية على تخفيف الضغط على منافذ المؤسسات نتيجة لقلّة تردد المتعاملين عليها واعتمادهم على التواصل عن بعد.
 5. تساعد التقنية على دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي، عرفها عبر التواصل مع العالم من خلال الإدارة الإلكترونية والإنترنت.

الفرع الثاني: الآثار السلبية للإدارة الالكترونية

يعتقد البعض أنه بتطبيق الإدارة الالكترونية سوف يتم القضاء على جل سلبيات مصاعب ومشاكل الإدارة لكن الواقع يشير الى امر مختلف ومن بين السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية نذكر:

1. **التجسس الالكتروني:** فعندما تعتمد احدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها الى أرشيف الكتروني هو ما يعرضه لمخاطر التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى اتلافها سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.
- ومصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية، وغالبا ما يأتي هذا الخطر من ثلاث فئات هي:
- ❖ الأفراد العاديون.
 - ❖ الهاكرز (القراصنة).
 - ❖ أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

خطر الافراد والهاكرز يتمثل في تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه، ويمكن للإدارة تلافي هذا الخطر بإعداد نسخة احتياطية للموقع، أما خطر أجهزة الاستخبارات العالمية فقد يصل الى درجة الاطلاع

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والافراد والأموال، ما يشكل خطرا على الامن القومي للدول خاصة عندما تقوم بتصويرها وتسريبها لأطراف معادية.

2. زيادة التبعية للخارج: ستظهر هذه التبعية بالنسبة للدول المستهلكة للتكنولوجيا والتي لا يمكنها تطوير برامج خاصة بها لذلك ستبقى تابعة للدول الصناعية المصدرة لهذه التكنولوجيا وهذا ما يخلق اخطار كثيرة على الامن الوطني لهذه الدول التي ستبقى تحت سيطرتها فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن طبيعة العلاقات التي تربطها وقد يتعدى ذلك الى المجال التجاري للشركات الكبرى كي تستطيع المحافظة على منافستها في الأسواق،

لذلك وجب على الدول المستهلكة للتكنولوجيا خاصة منها العربية تطوير برامج امن معلومات خاصة بها، أو حتى وضع حلول امنية للبرامج الأجنبية التي ترغب في استخدامها لدراساتها والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الاخطار الأمنية.

3. شلل الإدارة: ويحدث هذا عندما يتم الانتقال مباشرة من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية دون الاعتماد على التدرج والتسلسل في الانتقال ما يؤدي الى شلل وظائف الإدارة لأنها تكون قد تخلت عن الطريقة التقليدية في الإدارة ولم تتمكن من الطريقة الالكترونية ما يؤدي الى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو ايقافها ريثما يتم النجاز الشامل للنظام الداري الالكتروني. وهذا لا يجوز في تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية. [القدوة، 2009، ص: 251-253].

4. البطالة: بسبب إحلال الأجهزة مكان العمال والموظفين

5. التهديد الأمني لأسرار العمل، وخطر إختراق شبكات تلك الإدارات.

6. استخدام شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت لدى الموظفين في الإدارات الإلكترونية ساعات طويلة يؤثر سلبا في صحة الفرد، خاصة على بصره.

7. ضعف الروابط الإنسانية في ظل تلك الإدارات.

الفرع الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية

من البديهي ان أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة نجدها في سوء التخطيط أو عشوائية التنفيذ أو غيرها من المعوقات الأخرى، ومن بين المعوقات التي قد تصادف الإدارة الالكترونية:

1. الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
2. عدم وجود أنظمة وتشريعات امنية أو التساهل في تنفيذه.
3. قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
4. التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الوظيفي.
5. النظرة السلبية للإدارة الالكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

6. وجود فجوة بين المتخصصين في مجال التقنية وعامة الناس الذين لا يدورن ايجابياتها.[سمير احمد .2009.ص73]
7. ارتفاع الكلفة المادية لإنشاء شبكة معلومات دولية.
8. وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة .
9. معظم البحوث والمقالات في شبكة المعلومات تكون باللغة الإنجليزية ما يشكل عائقا اما استخدامها بفعالية.
10. عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها شبكة المعلومات فما نجده في وقت معين لا نجده في وقت اخر
11. وجود العديد من الفيروسات التي تنقل الى الحواسيب عبر شبكة المعلومات الدولية
12. وجود بعض المواقع الممنوعة أو الا أخلاقية في شبكة المعلومات والتي من الصعوبة حصرها ومنع الموظفين للدخول اليها[الكبيسي .2008.ص18]
- كما أضاف[سمير احمد، 2009، ص: 74].إلى أنه لوجود نظام معلوماتي آمن وكامل وخال من الاختراقات لابد من إجراءات من بينها:
1. التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الالية والبرامج المضادة للفيروسات.
2. تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
3. عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
4. يجب ان تتكون كلمة السر من ست خانات على الأقل وان تكون مزيجا بين الارقام والحروف
5. استخدام البطاقات الذكية الممغنطة أو البصمات
6. سن قوانين تحمي حقوق الناس وتحفظها وعدم التساهل بها

المبحث الثالث: الرقابة الالكترونية

ان الأساليب التقليدية المطبقة في الرقابة الإدارية أصبحت غير كافية ولا تتلائم مع انعكاسات ثورة التكنولوجيا المختلفة، وما يشهده عالم الاعمال من خروقات مختلفة لم تكن معروفة في السابق مما يحتم الاهتمام بالرقابة وتطوير أساليبها وإدخال ما يستجد من تكنولوجيا في بيئة العمل للكشف عن مختلف التجاوزات وتصحيح الانحرافات.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الالكترونية

الفرع الأول: تعريف الرقابة الالكترونية

عرفت الرقابة الالكترونية بالعديد من التعاريف، والتي نذكر من بينها:

❖ عرفها شلبي والعالول 2011: بأنها الأكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول بالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسهما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل وبعد التنفيذ وبالتالي الطلاع على جميع اتجاهات النشاط خارج السيطرة، لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت نفسه الى المسؤولين عند التنفيذ، وبالتالي الغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة. [العرايشي، 2015، ص40]

❖ عرفتها منظمة [2: AMA, 2007] بأنها عملية الزام العاملين بقانون العمل من خلال مراقبة الأداء المخالف الكترونياً، وتهدف هذه العملية الى إيجاد بيئة رقابية يشعر فيها الموظف بأنه مراقب، حيث تلعب الأجهزة والبرامج التي يتم المراقبة من خلالها دوراً رادعاً في المنظمة

❖ كما عرفها [37-38: Gall et. all. 2004] بأنها استخدام الوسائل التكنولوجية داخل المنظمة لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية.

❖ عرفها [3-2002: 2, Johnston & Cheng] بأنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل والتي تهدف الى توفير الحماية لصالح المنظمة، وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

❖ كما عرفها الصقال وسعيد، 2009 بأنها الرقابة بالحاسوب، أي اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول الى النتائج المطلوبة باقل ما يمكن من المخاطر وبدقة اكبر. [الصقال ومهدي سعيد، 2009 ص7-17]

❖ تعمل الرقابة الإلكترونية لمراقبة عملياتها بواسطة الحاسوب الآلي وتتم المراقبة وفق هذا الأسلوب ببرنامج يقوم بمتابعة أي تغيرات أو انحرافات تحدث عن المخطط الذي سبق تحديده ويتم تثبيت المخطط

الاولي باعتباره مخطط التنبؤ، يقوم بإنشاء مخططات تعكس التنفيذ الفعلي فيتم رصد أي تغيرات أو مشكلات منذ البدء. [أبو هاشم وآخرون، 2011، ص380]

❖ **التعريف الاجرائي:** الرقابة الالكترونية تتمثل في ممارسة العملية الرقابية باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة بهدف متابعة وملاحظة الأنشطة والمعاملات وأداء العاملين في المنظمة، مما يتيح لمتخذي القرار القدرة على رصد الانحرافات، باقل جهد ووقت ممكن وتحقيق نتائج عالية الدقة.

الفرع الثاني: خصائص الرقابة الالكترونية

1. تستطيع الرقابة الالكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه بشكل الكتروني من خلال البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة لتدخل بشري.
2. توفر استخداما فعالا لأنظمة المعلومات، وتوفير قاعدة معلومات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية في المنظمة، لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار معين.
3. تعد الرقابة الالكترونية عنصرا أساسيا لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة، والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.
4. تفعل الرقابة الالكترونية موضوع الشفافية للجهات التنفيذية ما يؤدي الى وضوح نشاطات تلك الجهات للأجهزة الرقابية.
5. تعد الرقابة الالكترونية احدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي افرزتها التطورات التكنولوجية في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات [الكساسبة، 2011، ص25].
6. القدرة على تحقيق وفورات الكلف مقابل نتائج عالية الدقة بمعنى ان يكون ذات جودة وفعالية من الناحية المالية والاقتصادية.
7. القدرة على توفير وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي.
8. العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل، أي ان العمل ينجز دون الاحتكاك مع موظفي التشكيل التنفيذي، فيمكن للمراقب ان يؤدي عمله دون الحاجة الى الحضور الى موقع العمل، وهذا يجنبه الكثير من المخاطر.
9. يمكن الاعتماد على البرامج الرقابية في تحديد الانحرافات وإعطاء التنبيه بشكل الكتروني من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة الى تدخل المفتش-المراقب- في عمليات البحث والتحري.
10. تركز على الجوانب المهمة والحساسة المؤثرة على أداء التشكيلات التنفيذية والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.

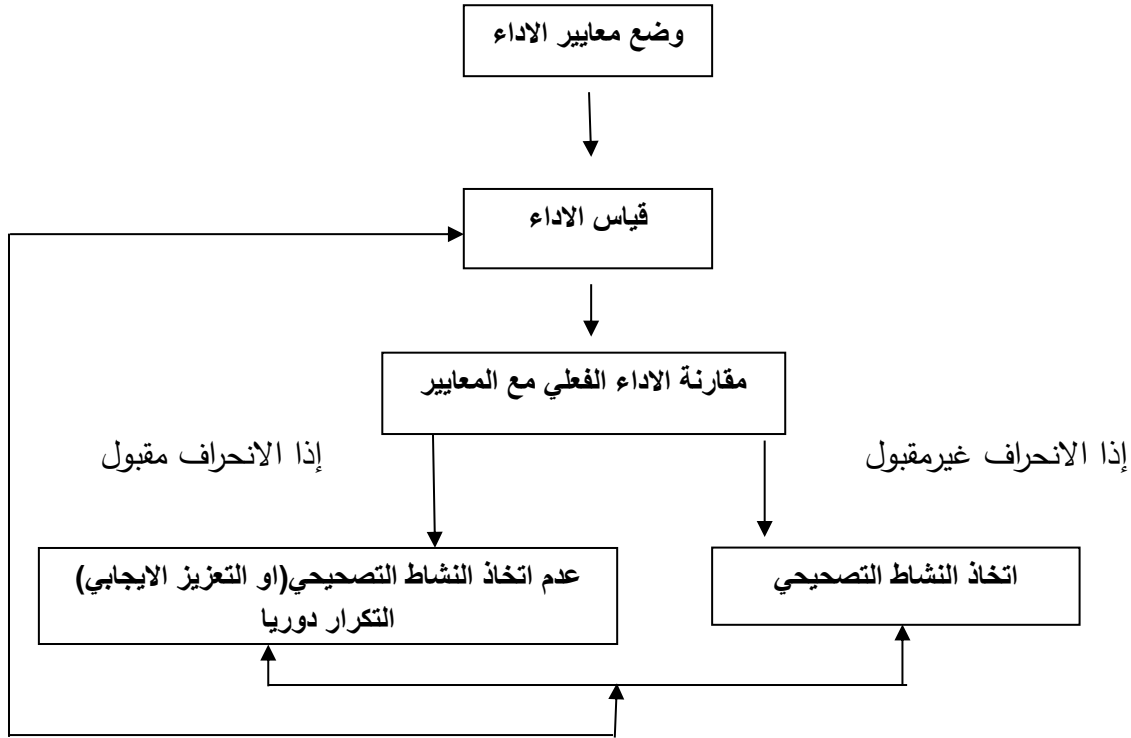
11. تحديد ما هو مرضي أو غير مرضي من الأداء من النواحي المختلفة للوصول إلى حكم عام على أداء المنظمة ككل باستخدام المقاييس والمعايير المناسبة لقياس الأداء وحسب طبيعة المنظمة من النواحي المختلفة.
12. نظام الرقابة الالكتروني مرن بما يكفي حتى يعمل حتى اذا تم تبديل الخطط.
13. شامل يغطي المدي القريب والبعيد من خلال تقييم الوضع الحالي.
14. القدرة على استخدام السيناريوهات (ماذا، لو) للنظر الى المستقبل. [الصقال وسعيد، ص13]
15. الاقتراب من الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة في الماضي.
16. سرعة انتشار النتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث. [القذوة، 2010، ص60]

المطلب الثاني: الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

الرقابة التقليدية من ابرز سماتها انها موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة تأتي بعد التخطيط، التنظيم، والتوجيه التنفيذ .

فالعملية الادارية تتكون من: التخطيط(وضع أهداف ومعايير الادارة) ثم التنفيذ(و هي كل الأنشطة والوسائل المتمثلة في التنظيم والتنسيق والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) وأخيرا الرقابة (تتمثل في المقارنة بين ما هو مخطط -الأهداف والمعايير المخططة- والتنفيذ -الأداء الفعلي- من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه:

الشكل رقم (02): يوضح خطوات عملية الرقابة.



. المصدر [سمير احمد، 2011، ص278]

والسؤال المطروح هو: متى يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي؟

الجواب: بالتأكيد بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي، وذلك لسببين أولهما: هو أن الرقابة تتم بشكل دوري (شهري، فصلي، سنوي)، وثانيهما ان نظام التقارير الإدارية والمذكرات والتقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من الجهات المتعددة ذات العلاقة، ومن تم تدوينها وتحليلها وكتابة التقارير ما يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية بنفس القدر الذي تكون فيه الرقابة هي المسؤولة عن فجوة الأداء لأنها لم تستطع ان تكشف انحراف ما هو فعلي عما هو مخطط.

و الشكل رقم 03 يوضح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية ما بين اكتشاف الأداء غير المقبول و(ت1) و من تم وقت كتابة التقرير عنه(ت2) و بين وقت النشاط التصحيحي(ت3) ووصولاً إلى وقت عائد الأداء المقبول بعد التصحيح(ت4) وإعادة الأداء ليكون تحت السيطرة.

أما الشكل رقم 04 فيوضح الرقابة الفورية بمساعدة الشبكية الداخلية للشركة ومن تم تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير بين (ت1) وحتى(ت4).

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

إضافة الى أنه يفترض ان الرقابة الالكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من معرفة الانحرافات قبل واثاء التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما ان الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن أن تلغي فجوة الأداء المتوقعة مما يمكن الإدارة من معرفة التنفيذ والإطلاع على الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح ما يساعد على تجاوز فجوة الأداء. [احمد سمير، 2009، ص277-279].

الشكل رقم(03)الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الالكترونية



المصدر: [بوالريحان، 2017، ص148]

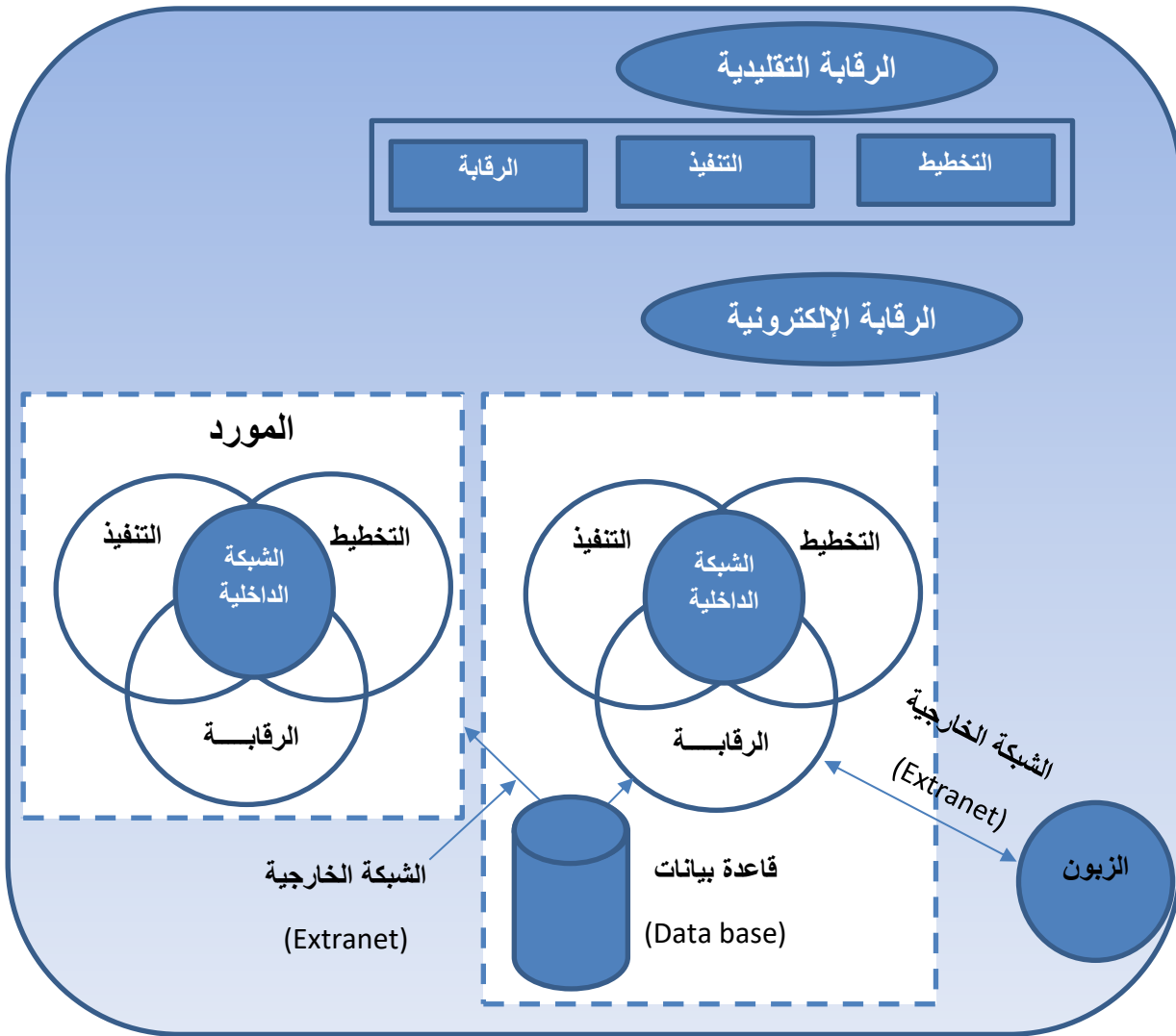
ومنه يمكن أن نلاحظ أن الرقابة الإلكترونية تحافظ بشكل أكثر فعالية على مستوى الأداء المقبول مقارنة بالرقابة التقليدية. كما ان اتباع النموذج الإلكتروني هنا يزيد من قوة وقدرة الرقابة، حيث تزيد قوة الرقابة وتأثيرها على التخطيط والتنفيذ ومعرفة الانحرافات وتصحيحها من خلال استخدام الشبكة الخارجية (Extranet)، التي تعطي للشركة إمكانية التأثير في المتغيرات الخارجية ذات العلاقة بعملية التنفيذ،

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

فالمؤسسة هنا ترتبط بالموردين والزبائن بشكل فوري مما يتيح لها إمكانية وقدرة أكبر على رقابة مختلف العمليات ذات العلاقة بهما.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



المصدر: [بوالريحان، 2017، ص149]

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

المطلب الثالث: مجالات الرقابة الإلكترونية والبنية التحتية لتطبيقها

الفرع الأول : مجالات الرقابة الالكترونية

يمكن للرقابة الالكترونية ان تشمل عدة مجالات اهمها:

- ❖ **الرقابة على الموارد المالية:** تشمل الرقابة على المخزون، كي لا يكون المخزون أقل من اللازم أو أكثر، لضمان جودة الرقابة على المنتجات الخدمية وغيرها، وأيضا الرقابة على المعدات المناسبة بما يتفق مع حجم العمل المطلوب.
- ❖ **الرقابة البشرية:** ترتبط بأنشطة اختيار العاملين لوضعهم في الاعمال المناسبة والقائم بتدريبهم ووضع معايير تتعلق بتقييم أداء العاملين.
- ❖ **الرقابة على موارد المعلومات:** وتتعلق بالمعلومات الدقيقة، وهي اهم أصول المنظمة التي تدعم عمليات الرقابة بالمعلومات عن نتائج التنفيذ وهن أداء مستويات المنظمة والقرارات المناسبة.
- ❖ **الرقابة على الموارد المالية:** وتركز على التسيير المالي الازم لعملية الانفاق على أنشطة المنظمة والموارد الأخرى المتعلقة بالإمكانات المادية والقوى البشرية والإعلامية. [أبو هاشم وآخرون، ص383]

الفرع الثاني : البنية التحتية لتطبيق الرقابة الالكترونية

و تتمثل في مختلف المكونات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مشروع الرقابة الالكترونية، وتتمثل بشكل أساسي في تهيئة مختلف المتطلبات التقنية والبرمجيات ومعالجة البيانات وشبكات الربط الالكتروني وإدارة قواعد البيانات وأنظمة المعلومات الإدارية. إضافة الى المستلزمات البشرية من مبرمجين ومحللين ومهندسي نظم، فضلا عن التدريب المستمر للقائمين على عمل هذه الأنظمة لتحقيق إنسياب سلس للمعلومات، وتكوين ما يسمى بأنظمة دعم القرارات الإدارية.

ومن متطلبات لتطبيق الرقابة الالكترونية نذكر:

- 1- **المتطلبات التنظيمية:** ان إدخال الوسائل التقنية في المنظومة الرقابية غير كاف لإنجاح المنظمة بل يجب إضافة إلى ذلك توفير ما يلي:
 - أ- **بناء تنظيمي مناسب:** يقصد به إيجاد تنظيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة ومناسبة للعمل الالكتروني والتي ستكون ضرورية كونها ستحدد مهام الوحدات التنظيمية الفرعية وإرتباطاتها وعلاقاتها الرأسية والافقية وتحدد الوظائف وأوصافها بكل دقة ووضوح، إذ أن استخدام التقنية في ظل عدم وجود تنظيم إداري واضح ومناسب لن يضمن النجاح المطلق للمنظمة وإستمرارية الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق سرعة الإنجاز لأنه سيغلب على استخدامها العشوائية والارتجال وبذلك سيكون النجاح آني ومحدود.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

ب - الثقافة التنظيمية المناسبة: أي التكوين الاجتماعي السلوكي الفعال للمنظمة والذي يمكن من وجود ثقافة مشتركة للمنظمة بمعنى أن التخلف التنظيمي لا يكمن فقط في للعناصر المادية كالمباني، الآلات، الوسائل التقنية، ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية أي الثقافة التنظيمية، وعليه فإن السعي للوصول إلى جهاز رقابي عصري متماسك يتطلب الثقافة التنظيمية الملائمة لإنجاز العمل الرقابي الالكتروني.

ج - المستفيدون: وهم الذين توجه إليهم المنظمة خدماتها وتسعى لرضاهم وتفاعلهم معها، لذلك فإن توجيههم وارشادهم وتنقيفهم بأهم المستجدات في عالم التقنية وكيفية استخدامها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وخاصة الرقابة الالكترونية باعتبارها أسلوب حضاري متطور في إدارة المنظمات، هومن الأمور المطلوبة قبل البدئ بالتطبيق لضمان نجاح الرقابة الالكترونية.

د - وضوح اهداف المنظمة: إن وضوح أهداف المنظمة أمر ضروري لكل العاملين بها لأنه:

- ❖ يساعد على توحيد الجهود لتنفيذ الأهداف.
- ❖ قيام المؤسسة بوظائفها بالشكل المطلوب.
- ❖ توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لتحقيق الهدف.
- ❖ تنسيق العمل بين الأقسام بشكل واضح ومحدد.
- ❖ تحديد الكمية التي يراد إنجازها خلال فترة زمنية محددة، والتعرف على نسبة التقدم باتجاه تحقيقها.
- ❖ كما يساهم في تحديد النوعية التي يجب ان يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

لذلك وجب ان تكون اهداف نظام الرقابة الالكترونية واضحة لأنها ستحقق الأهداف الرقابية والتي

ستزود المستفيدين بالادارة العليا. ب:

صورة حقيقية عن الوقائع والاحداث، في كل المستويات التنفيذية ومواقع الفساد والهدر المالي، كما أن هذه المعلومات تكون متوفرة في وقت مبكر ما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وإيقاف ممارسات الفساد أن وجد، إضافة الى أن استخدام التقنية الحديثة سوف يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة من خلال توفير قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية وتحقيق رقابة فعالة وتوفير الوقت من خلال اختصار الكثير من المهام والاستغناء عن البعض منها ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الكلية للمنظومة الرقابية. [الصقال وسعيد، ص7-10]

2-المتطلبات التقنية لمنظومة الرقابة الالكترونية: وتتمثل في الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح الرقابة الالكترونية والتي يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها لتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية، وجوهر العمل الالكتروني يعتمد على ثلاث مكونات أساسية هي:

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

أ- البيئة التقنية لشبكات الحاسب الالية: وتتكون من:

❖ الحواسيب الالية

❖ شبكات الحاسب الالي وتتكون من:

• الشبكة الداخلية للمنظمة intranet (داخل الأجهزة الرقابية): هي شبكة داخلية تعمل داخل المنظمة، تؤمن وصولاً وحصولاً على البيانات، من خلال استخدام البنية التحتية لشبكة المنظمة بالإضافة إلى وسائط الربط المعيارية المستخدمة في الأنترنت.

• الشبكة الخارجية للمنظمة Extranet (الربط ما بين شبكة الأجهزة الرقابية وشبكة الأجهزة التنفيذية). وهي مشابهة لشبكة الأنترنت، تتيح للمستخدمين الخارجيين الوصول والاستخدام المحدد لشبكات المنظمة الداخلية.

• الشبكة العالمية Internet: وهي شبكة عالمية تربط الحواسيب المنفصلة والشبكات مع بعضها البعض، ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في المنظمات وكذلك الأشخاص نقل وتبادل البيانات داخل المنظمة وخارجها، من خلال الاتصال مع المنظمات الأخرى.

ب - التخزين: عملية تهدف إلى الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالأجهزة الرقابية، بالحواسيب المستخدمة من خلال تحويل الملفات الورقية إلى ملفات الكترونية صغيرة الحجم.

د - النقل: وتعني القدرة على الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة كبيرة مهما كانت كميتها واجراء العمليات اللازمة عليها سواء كانت عمليات النقل متعلقة بالأجهزة الرقابية واجراء ما يلزم من تحديث أو عرض للاستفادة منها في اتخاذ القرارات على مستوى المنظومة الرقابية، أو المعلومات المتعلقة بالتشكيلات التنفيذية والتي تعمل الأجهزة الرقابية على تنفيذها.

هـ - البرامج: وتعني بناء البرامج الرقابية ذات القدرة على معالجة المعلومات المطلوبة واجراء العمليات اللازمة عليها للوصول الى اهداف العمليات الرقابية.

و - الاتصالات السلكية واللاسلكية: تستخدم لبث المعلومات عن طريق تقنية ترددات أمواج الراديو، عبر الاثير، وبذلك في تزيل الحاجة الى الاتصالات السلكية لتوصيل البيانات، اضافة الى سهولة الوصول الى المستخدم في أي مكان. [الكساسبة، 2011، ص21].

المطلب الرابع : اشكال الرقابة الالكترونية وتأهيل المسؤول الرقابي للقيام بها

الفرع الأول: اشكال الرقابة الالكترونية

للرقابة الالكترونية عدة اشكال من بينها:

1- الرقابة على شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) وتطبيقاتها الوظيفية:

ان الانترنت صمم كشبكة عالمية مفتوحة ممتدة في انحاء العالم تتدفق خلالها المعلومات في صيغة صريحة، لذلك فان كل ما ينساب عبرها يمكن اعتراضه والاطلاع عليه بسهولة، ما جعل حفظ البيانات خلال تنقلها عبر الانترنت هاجسا للدول والمنظمات المختلفة بهدف توفير الحماية لهذه البيانات ومختلف الأجهزة الملحقة وشبكات الاتصالات من مخاطر الاستخدام غير المشروع، لذلك توظف المنظمات مختلف الإجراءات والتدابير الوقائية لحماية محتوى الانترنت لأسباب تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعته أو نوع المنظمة.

2 - الرقابة على العاملين إلكترونيا: يهدف هذا النوع من الرقابة لاستخدام وسائل تكنولوجية حديثة تعطي صورة واضحة عن التزام العاملين بالعمل، غير ان هذا النوع من الرقابة قد اثار تخوفا لدى العاملين بسبب اختراق خصوصيتها، الا انه يعتبر أداة فعالة بالنسبة لأصحاب العمل لضمان كفاءة وفعالية الموظفين في العمل [الكساسبة، 2011، ص22]

3 - الرقابة على أنظمة الحاسوب: بالرغم من الأساليب المتعددة التي تستخدمها المنظمات لحماية أنظمة الحاسوب الا ان هناك ارتفاع واضح في جرائم الحاسوب والتي تختلف حسب طبيعتها فمنها الوصول غير المشروع، والتعرض لسلامة وامن المعلومات، وسرية البيانات وادخال الفيروسات التي تؤدي لإيقاف النظام عن العمل أو فقدان جزء أو كل البيانات، ومنها ما هو غير مقصود، لذلك فالانشغال الأساسي الذي يؤخذ دائما في الحسبان هو توفير الأمان والحماية لأنظمة الحاسوب . وتقسم إجراءات الرقابة على أنظمة الحاسوب الى قسمين هما:

أ - إجراءات الرقابة العامة: وهي خطة المنظمة المتعلقة بعمليات معالجة البيانات إلكترونيا، وتقسم في بيئة الحاسوب الى:

❖ الرقابة التنظيمية: هي التي تهتم بالأمور الإدارية والاشراف، والتنظيم والموارد البشرية، وكل ما يتعلق بإبرام العقود واعداد الميزانيات والخطط. [الكساسبة، 2011، ص23-24]

❖ الرقابة على البرمجيات: وتشمل رقابة استخدام البرامج ومنع الوصول الى الأنظمة لغير المصرح لهم، ونجد ان برامج النظام لها مساحة مهمة من الرقابة، لأنها تعالج البيانات بشكل مباشر.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

❖ **الرقابة على المعدات:** للتأكد من مدى صلاحية عمل المكونات المادية للحاسوب، وأنها محمية فزيائياً من الحرائق أو درجات الحرارة المرتفعة جداً، أو الرطوبة الزائدة عن الحد المسموح، ومن المهم أخذ نسخ احتياطية مؤمنة لضمان استمرار المؤسسة.

❖ **الرقابة على عمليات الحاسوب:** اذ لابد من وجود دائرة متخصصة للإشراف على عمل الوحدات والإجراءات المبرمجة كي تتحقق من صحة واستمرارية عملها من معالجة وتخزين البيانات، وإجراءات النسخ الاحتياطي والاسترجاع.

❖ **الرقابة على أمن البيانات:** وذلك عن طريق وضع ضوابط وقائية للتحقق من أن الملفات الحساسة والقيمة المخزنة على وسائط التخزين ليست في متناول الجميع، بل يسمح فقط للأشخاص المصرح لهم بالوصول اليها سواء كانت هذه البيانات قيد الاستخدام ام مخزنة على القرص.

❖ **الرقابة على التنفيذ:** أي الرقابة على عمليات تطوير الأنظمة ومشاركة المستخدم والإدارة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وتبحث كذلك في الضوابط والتقنيات لضمان الجودة وتطوير البرامج والتحليل واختيار النظام بشكل شامل، والمستخدم وتوثيق العمليات.

❖ **الرقابة الإدارية:** لإضفاء الطابع الرسمي على المعايير والقواعد والإجراءات وتخصصات

❖ **الرقابة،** لضمان ان الرقابة العامة ورقابة التطبيقات في المنظمة يتم تنفيذها بشكل صحيح.

[العرايشي، 2015، ص45-46]

ب - الرقابة على التطبيقات: عبارة عن إجراءات رقابية يدوية والية محددة مسبقاً للتحقق من صحة تشغيل البيانات وتداولها، وتصنف الرقابة على التطبيقات الى:

✓ **الرقابة على مدخلات البيانات:** للتأكد من صحة البيانات المدخلة والحد من الأخطاء اثناء الادخال، واحتمالات التزوير أو التحريف، وتستخدم لهذا الغرض نماذج وتسمية كلمات المرور، وتحديد صلاحية المدخلين.

✓ **الرقابة على تشغيل البيانات:** للتأكد من ان تشغيل البيانات الكترونياً قد تم تنفيذه طبقاً للغرض الموضوع لكل عملية من العمليات ولكل مرحلة، ويستخدم لذلك برامج تطبيقية تقرأ بيانات المدخلات وتختبرها لاكتشاف أنواع معينة من الأخطاء كأخطاء عدم الاكتمال أو ازدواج تشغيل عملية الادخال، أو أخطاء ضياع البيانات اثناء التشغيل، أو أخطاء تشغيل مدخلات غير معقولة.

✓ **الرقابة على مخرجات البيانات:** هي إجراءات تهدف للاستخدام الصحيح للمخرجات للتأكد من صحة نتائج التشغيل وان المخرجات تامة، والتأكد كذلك ان الأشخاص المخول لهم باستلام هذه النتائج هم الذين استلموها فعلاً. كما يجب مقارنة المخرجات مع البيانات التي تم إدخالها وفحص وتسوية أي فروق غير منطقية. [الكساسبة، 2011، ص24].

الفرع الثاني: تأهيل المسؤول الرقابي لعمل الرقابة في ظل تكنولوجيا المعلومات

كي تكون عملية الرقابة متكاملة ومتطورة وتجري بالشكل المرغوب يجب أن يكون الشخص المسؤول عنها على دراية ومعرفة كافية بالعمل الرقابي المتطور من خلال:

- معرفة لغات الحاسبات الالكترونية المطبقة في العمل والتي تستخدم في تشغيل البرامج.
 - المعرفة التامة لطبيعة الحاسبات الالكترونية ونظم تشغيلها.
 - المعرفة التامة ببرامج الكمبيوتر التي تستخدمها المنشآت في تشغيل النظم المحاسبية والمراجعة الحديثة وكيف يمكن مراجعتها.
 - المشاركة في وضع برامج الكمبيوتر الخاصة بالمؤسسة أو تقويمها للاستفادة من عملية المراجعة.
 - الإلمام بالأساليب الرياضية والإحصائية المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في عملية المراجعة والتي تصبح ميسرة بعد استخدام الحاسبات الالكترونية والتأكد من أساليب تحليل البيانات.
 - الإلمام التام بنظم المعلومات المتكاملة وشبكات المعلومات المحلية والدولية.
 - التأكد من سلامة ودقة نظام توزيع المعلومات الخارجة وحمايتها وإمكانية استرجاعها للاستفادة منها في عمليات المراجعة المستمرة، والتأكد من نظام التغذية العكسية وحمايتها من التلاعب.
- [بن عيشي. بن عشي، 2016، ص.ص. 71-72]

المطلب الخامس: الأساليب العامة للرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات وسبل الحماية

الفرع الأول: الأساليب العامة للرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات وتتمثل في:

- 1- أساليب الرقابة على العاملين (الرقابة التنظيمية بمرکز الكمبيوتر): اذ يعتمد نظام تشغيل المعلومات الى حد كبير على الافراد في اعداد النظام نفسه، في حالة ادخال البيانات، الاشراف على معالجتها في أجهزة الكمبيوتر، توزيع المخرجات على المتخصصين والمصرح لهم بتسلم هذه التقارير، كما يتم استخدام أساليب الرقابة المعتمدة للتأكد من سلامة أداء كافة هذه الوظائف.
- تتمثل أساليب الرقابة على التطبيقات المتعلقة بالعاملين في ما يلي:
- أ- الفصل بين الوظائف: يهدف ذلك لمنع الأشخاص الذين يستطيعون تعديل برامج الكمبيوتر دون الحصول على موافقة مسبقة بهذا الاجراء، وذلك بهدف منع الغش والتلاعب.
- ب- منح الموظفين اجازات سنوية: وهذا ما يحرم الموظف من إمكانية إخفاء التلاعب
- ج- استخدام حساب كمبيوتر لكل مستخدم: وذلك بتخصيص لكل مستخدم رقم حساب سري مفيد، وذلك للتأكد من ان هذا الشخص هو المسموح له بالوصول الى البيانات والبرامج المحفوظة في الكمبيوتر
- 2- حماية الملفات: يجب ان يحمى نظام المعلومات من الأخطاء غير المعتمد أو المقصودة

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

3- فريق المراقبة: يتكون من شخص أو أكثر ويكون مسؤولاً عن انشاء واستخدام وسائل الرقابة على التطبيقات والحث على اتباعها.

4- مراجعة نظام المعلومات المحاسبية: لاكتشاف مواطن القوة لنظام المعلومات ومواطن الضعف فيه.

5- أساليب الرقابة على أجهزة الكمبيوتر: تعتبر أجهزة الكمبيوتر إحدى أهم عناصر الأصول المرتفعة القيمة التي تمتلكها المؤسسة، ولذلك يجب اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لحمايتها من الاعطال والتخريب، وقد تقع خسائر مادية نتيجة حادث عرضي أو معتمد [بوطورة وسمايلي، 2015، ص109].

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن استخدام التكنولوجيا في مجال الرقابة وتطوير أساليبها باستخدام الأساليب الالكترونية كون الأساليب اليدوية لم تصبح مناسبة في مجال حفظ، تحليل، استرجاع البيانات والمعلومات التي تمثل حجم كبير من الاعمال، اصبح ضرورة اكيدة، كما انها تمكن من استخدام الأساليب الرياضية، الإحصائية، الهندسية في مجال تحليل هذه البيانات، لذلك فان هنالك حاجة كبيرة الى دقة وامانة وموضوعية المعلومات في العملية الرقابية.

و لتحقيق هذه الغاية يمكن استخدام مجموعة من الأساليب التي تسهل عملية الرقابة والتي من بينها:

- استخدام أسلوب المعاينة الإحصائية في اختيار العينات وتقويمها.
- التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المتطورة التي يتعذر استخدامها في ظل التشغيل اليدوي.
- أسلوب الضبط والتحكم الذاتي للتأكد من صحة البيانات والمعالجات المحاسبية وموضوعية المعلومات الخارجة.
- تصميم برامج الكمبيوتر لإبراز الأرقام الشاذة في البيانات لإعطائها مزيداً من الإيضاحات.
- استخدام أسلوب العرض والإفصاح البياني في اعداد القوائم والتقارير المختلفة.
- استخدام أسلوب التغذية العكسية بالمعلومات. [بن عيشي. بن عيشي، 2016، ص70]

الفرع الثاني: نظم وسبل حماية البيانات في ظل نظم المعلومات

تسعى الكثير من المؤسسات لإيجاد وسائل الوقاية التي تمكنها من مواجهة التهديدات الأمنية لحماية نظم معلوماتها وذلك لضمان استمرار العمل وجودة المعلومات المقدمة ما يساهم في استقرار المؤسسة ومن بين الإجراءات المتخذة نذكر:

تصنيف المعلومات : فبعضها يحتاج الى حماية كلية واخر يحتاج الى حماية جزئية

استخدام الوثائق المكتوبة : لضمان استمرار التشغيل في حالة تعطل الأجهزة أو في حالة نقل الافراد

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

تحديد المهام والواجبات الشخصية : يكون ذلك انطلاقا من حسن اختيار الافراد المؤهلين وعمق معارفهم النظرية والعلمية .

خطط الطوارئ: هي خطط بديلة لضمان استمرارية العمل في حالة حدوث المشاكل الكبيرة كتعطل أجهزة الحاسوب لمدة طويلة .ما يتطلب من المؤسسة وجود نظام مساند يعمل بطريقة فورية في حالة الطوارئ.

وسائل الحماية للبرمجية لنظم المعلومات :تنوعت أوجه الحماية واختلفت وسائلها واشكالها ومنفذها ومن بينها نذكر:

التشفير: للحفاظ على خصوصية المعلومات وسرية البيانات وهو يعطي درجة عالية من الامن ويقصد به تحويل المعلومة الواضحة الى معلومة سرية غير قابلة للفهم. ويعتبر التشفير سلاح ذو حدين لأنه اذا فقد المفتاح السري فلا فائدة ترجى من المحتوى المشفر .

جدار الحماية: هو أداة تحجز مرور البيانات بين الشبكة الداخلية والشبكة الخارجية التي نخشى منها ولكن لا يكون هذا العزل، وذلك للسماح للجمهور للاستفادة من الخدمات المقدمة.

أدوات منع وكشف الاختراقات: وتعتبر احد مستويات الحماية وهي بمثابة إضافة مبتكرة لأدوات تسمى أدوات الكشف عن الاختراقات ويجب فحص هذه الوسائل من فترة لفترة حتى يتمكن النظام من العمل بفعالية.[العرايشي .2015.ص.ص52-53]

***وسائل التعرف والتحقق من شخصية المستخدم:** التحقق هو أول خطوة في سبيل منح حق الدخول الى النظام، وهناك ثلاث وسائل للتحقق من شخصية المستخدم هي:

- ✓ استخدام خواص مميزة للمستخدم مثل الصوت أو بصمة الاصبع أو قياسات الوجه .
- ✓ استخدام أشياء يمتلكها المستخدم مثل المفاتيح أو البطاقات الممغنطة.
- ✓ استخدام أشياء يعرفها المستخدم مثل كلمات المرور.[الدنف .2013.ص77]

المطلب السادس: مزايا وعيوب الرقابة الالكترونية

الفرع الأول: مزايا الرقابة الالكترونية

يمكن لها ان تحقق مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

1. تحقيق الرقابة في الوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالانقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .
2. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية مما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

الفصل الأول: من الرقابة التقليدية الى الرقابة الالكترونية

3. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، فلا شيء يتفاقم داخل الشركة دون معرفته أولاً بأول، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
4. تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، فمع المتابعة الفورية فالمدير يكون اقل حاجة لإظهار الجهد الرقابي والاحتكار على أساسه مع العاملين.
5. توسيع الرقابة الى عمليات الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية، الزبائن والعاملين عن بعد.
6. تقلص مع الوقت أهمية الرقابة القائمة على المخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.
7. تساعد في انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة الى حد كبير من اجل تحقيق الحد الأدنى من المفاجآت والازمات في اعمال الشركة [محمد سمير احمد، 2009 ص284]

الفرع الثاني: عيوب الرقابة الالكترونية

1. عادة ما تفقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.
2. يمكن ان تقترن لدى البعض في الشركة بانها تستخدم من قبل الإدارة لتراقب نشاطاتهم أولاً بأول من عملهم، خاصة ان البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم انشطتهم على الانترنت. [سمير احمد، 2009، ص285].
3. مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت، فالبعض يعتقد انه اذا حصل على برمجة قياسية لتشبيك اعمال المؤسسة والرقابة الالكترونية عليها سيكون كافيا، ولكن ذلك غير صحيح، لان مضمون الرقابة يظل إداريا ذكيا فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل في ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثرا، بالنظر لتأكيده على الجهود الكلية للرقابة ونتائجها.
4. انعدام التخطيط والتنسيق للرقابة الإلكترونية، نتيجة لعدم وجود سياسة فنية موحدة.
5. ضعف الوعي بأهمية الرقابة الالكترونية، وبطء استجابة الإدارة العليا للتغيرات المتسارعة [العرايشي، 2015، ص43].

المطلب السابع: متطلبات رفع كفاءة نظام الرقابة الإلكترونية في المؤسسة

1. البناء السليم لنظام المعلومات الإلكتروني هو البداية الصحيحة لوضع استراتيجية فعالة لمراقبة وتقييم النظام ولحماية أمنه وسلامة موارده.
 2. تدريب المستخدمين لنظام المعلومات الإدارية في مجالات أمن المعلومات وقواعد البيانات وأمن الشبكات.
 3. تطبيق إجراءات جدية وحازمة لحماية الأجهزة والبرامج منذ اللحظة الأولى لتشغيل نظام المعلومات الإلكتروني وعمل اختبار للنظام من خلال محاكاة العمل.
 4. الرقابة الفاعلة على ادخال البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات ونتاج المخرجات المستهدفة.
 5. أمن وسرية النظام أي امن كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل اشكال الاستخدام غير الشرعي أو الحاق الضرر المادي المعتمد بالأجهزة بالإضافة الى وجود تهديدات اخر يتمثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية والكوارث
- و لتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للرقابة والامن وسرية موارد نظام المعلومات الإداري، لابد من بناء سلسلة تتضمن حزمة متكاملة من أنشطة التطوير والأمن والرقابة والكشف السريع عن المشاكل التشغيلية وغيرها التي تواجه عمل النظام.
- و تتمثل نقطة البدء لسلسلة الرقابة والامن لنظام المعلومات الإداري في تكوين سلسلة تتمثل في ضمان التطوير الصحيح ضمن معايير التوعية المستهدفة لنظام المعلومات، ويقع على عاتق فريق التطوير بناء استراتيجية أمن المعلومات (امن النظام وشبكاته)و على ضوء هذه الأنشطة ذات القيمة توضع سياسات وإجراءات الرقابة على عمليات النظام.

و لتنفيذ هذه الإجراءات لابد من وضع ما يلي:

- وضع ادلة أو نماذج توضح وصف العمليات وسير تنفيذها.
- تخصيص الصلاحيات للوصول إلى البيانات.
- الرقابة على التدفقات القادمة للبيانات عبر الشبكات والوسائط الرقمية الأخرى.
- الاستخدام الفاعل لتقنيات التشفير لحماية محتوى موارد نظام المعلومات الإداري.
- تصحيح الأخطاء بطرق مناسبة دون الرجوع لنقطة البدء، وفور حدوثها وعدم تكرارها مستقبلا
- وضع نسخ احتياطية للملفات وقواعد البيانات.
- المحافظة على امن المعاملات التي تتم في شبكة الانترنت [العرايشي، 2015، ص43-45].

خلاصة:

من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن العملية الرقابية تعتبر وظيفة أساسية في المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها في عبارة عن عملية مطابقة ما خطط له مع النتائج المتحصل عليها، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتصحيح الانحرافات، إلا أنه ومع التطورات التكنولوجية والتقنية وعصر العولمة أصبح لابد من التحول إلى الإدارة الالكترونية وهي إدارة تستغني عن المعاملات الورقية التقليدية وذلك بإحلال المكتب الإلكتروني، وإنجاز الأعمال الإدارية باستخدام نظم ووسائل إلكترونية، كما تم التطرق لأسباب التحول إليها والتي من بينها طول الإجراءات والعمليات المعقدة للإدارة التقليدية، ونجد أنه من بين وظائفها الرقابة الإلكترونية وهي عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل، وهي عملية فعالة إذ أنها تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي، تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، كما تحد من المفاجآت، إلا ان تطبيقها يحتاج لتوفير بنية تحتية من حواسيب وبرامج اتصالات سلكية والسلكية، وتأهيل اليد العاملة والمسؤول الرقابي لاستخدام مختلف الحواسيب والانظمة الرقابية الخاصة بها.

الفصل الثاني:

أداء العاملتن وتقييمه

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت مسؤولية جد صعبة نظرا لان تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الافراد العاملين فيها، لان الأداء يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق اهداف المنظمة لهذا فالأداء اصبح يشكل محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين حول مسؤولية الاشراف باعتباره مؤشر على درجة إتمام المهام المسندة للموظف، حيث يمكن من التأكد من مستوى العمل من جانب كميته ونوعيته ونمط إنجازه، والوسيلة التي تستخدمها المنظمات للكشف عن مستوى الاداء هي عملية تقييم الاداء من اجل تحديد مكان القوة ونقاط الضعف، وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها ولتحسين مستوى الأداء مستقبلا. كما ان نتائج التقييم المبنية على أسس صحيحة تفيد المنظمة والعامل على حد سواء في بناء استراتيجية مستقبلية تتماشى مع المتغيرات المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية.

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي للعاملين وعملية تقييمه فقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على الاداء الوظيفي كمبحث أول والذي من خلاله تم التطرق لمفهوم الأداء ومراحله، محدداته و انواعه، ثم تطرقنا إلى تقييم الأداء كمبحث ثان ومن خلاله تم توضيح معنى تقييم الأداء ،أهميته و انواعه و أهدافه .

المبحث الأول: الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر أداء الأفراد العاملين من اهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها وبالتالي مدى نجاحها، وبالنظر لهذه الأهمية للأداء فإنه سيتم عرض مفصل لمفاهيم الأداء الوظيفي مع التركيز على أداء الأفراد، وذلك فيما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم المتداولة بكثرة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية لهذا سنحاول إعطاء تعاريف لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة العربية نجد ان " الأداء " مصدر من الفعل " أدى " ويقال " أدى الشيء " أي أوصله ، و سلمه . و الاسم " الأداء " أدى الأمانة و أدى الشيء أي قام به [ابن منظور، د. ت، ص26].

المعنى الاصطلاحي: نظرا لأهمية الأداء في المنظمات فقد اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقدمت له عدة تعاريف، اذ ان الأداء تعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم داخل المنظمة، ومن التعاريف المقدمة نذكر:

- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد [أروية، 2001، ص25]

- يمثل الأداء حجم ونوع السلع والخدمات التي ينجزها الفرد بوعي وإدراك منه خلال الزمن نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المنظمة وامكانياتها المتاحة [الدباغ، 2008، ص126].

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبممكننا ان نميز بين ثلاث ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء [صقر، 2005، ص21].

- جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وفي اقصر وقت واقل تكلفة [سامح عبد المطلب، 2005، ص20]

- **التعريف الإجرائي:** الأداء هو الجهد الذي يقوم به الموظفون باختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية ومدى انتاجيتهم وتحقيقهم للأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة عنهم.

المطلب الثاني: مراحل الأداء

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:

أولاً- تحديد الأهداف: أي وضع اهداف مدروسة قابلة للتحقيق والتنفيذ.

ثانياً- التخطيط لإنجاز المهام: حيث ان وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول اليها غير كاف، فلا بد من تحديد المراحل والخطوات التي ستمر بها عملية الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة ومرحلة بالدراسة والتدقيق والاستشارة عند الحاجة.

ثالثاً- توفير شروط النجاح: من وسائل وأدوات وخبرات ما يساهم في انجاز المهمة باقل وقت ممكن وأدنى جهد مبذول لتجسيدها.

رابعاً- الجد والالتقان في الإنجاز: بعد تحديد الهدف وخطرات إنجازه وتوفير شروط نجاحه من العمل بجد وتقان لتجسيده دون تكاسل وتقصير أو استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز.

خامساً- تقويم الأداء: بعد الانتهاء من عملية الانجاز لابد من مرحلة أخيرة وهي تقويم الأداء للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص ان وجدت ، من اجل العمل على تجنبها مستقبلا .

ان احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الإنجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء [أقطي ، 2009، ص72] .

المطلب الثالث: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة انتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل للمستخدمين، وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الافراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي سلوكا فان لهذا السلوك عناصر مكونة له، ، وهذا الأخير عرضة للتأثر سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر أو ما يسمى بالمحددات، وتنقسم عموما هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى متعلقة بالبيئة المحيطة أي عوامل خارجية، وهي كالتالي:

أولاً- المحددات الداخلية: يعتبر الأداء نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وقد تكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء، كما يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد من أجل مهامه، فهو إذن يمثل درجة دافعية الفرد لأدائه.

2. **القدرات:** هي تمثل الخصائص الشخصية والخبرات السابقة المستخدمة في أداء الوظيفة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، كما أنها أيضاً تمثل تلك الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء المهام المتعددة، وهي نوعان:

✓ **قدرات فطرية:** وهي مختلف القدرات العقلية للفرد وتتجلى في ذكاء الفرد ونباهته..... وقدرات غير عقلية وتتمثل في القدرات الجسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع...
✓ **القدرات المكتسبة:** وهي القدرات التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطورها وتكون عن طريق التعلم والتدريب.

3. **ادراك الدور الوظيفي:** يشير إلى التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها، أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به ويمارسه من خلال وظيفته. ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله. [رأوية حسن، 2000، ص210].

ثانياً- **المحددات الخارجية:** إذ يشير الواقع أن هناك مجموعة من المحددات الخارجة عن سيطرة العامل والتي تؤثر في أدائه وتتمثل فيما يلي:

- 1- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- 2- **البيئة التنظيمية(الموقف):** أي البيئة السائدة في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها، وتمثل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وهذه العوامل كلها غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

3- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة العوامل الخارجية عن نطاق المؤسسة، كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي تؤثر على أداء العامل مثل انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين وإيجابا في حالة ارتفاعها.

و بالتالي فإن كل من متطلبات العمل والكفاءات والمهارات وبيئة التنظيم والعوامل الخارجية لها تأثير إيجابي أو سلبي يصب في النهاية على أداء العامل. [المحاسبة، 2013، ص113-114].

المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء يخلق إشكالية اختيار المعيار الدقيق العملي والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما ان الأداء مرتبط الى حد كبير بالأهداف فانه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة،

أولاً- **حسب معيار الشمولية:** هذا المعيار يقسم الأهداف الى كلية وجزئية وبالتالي فانه يمكن تقسيم الأداء الى:

❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي يمكن تقسيمه أيضا إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة فانه يمكن تقسيم الأداء إلى (اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني،) وفي إشارة الى هذا التصنيف فانه لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي والتكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. [مزهودة، 2001، ص86]

ثانيا - حسب معيار الاجل:

- ❖ **الأداء الطويل الاجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة زمنية تتعدى خمس سنوات .
- ❖ **الأداء متوسط الاجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين السنة وخمس سنوات .
- ❖ **الأداء قصير الاجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة .

ثالثا - **حسب المعيار الوظيفي:** يقسم الأداء الى:

- 1- **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، وتحقيق معدل مردودية مرتفع وتكاليف منخفضة .
 - 2- **أداء وظيفة الإنتاج :** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسب توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات .
 - 3- **أداء وظيفة الافراد:** ان أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة ، وبالتالي فان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم الا عن طريق الافراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية سلوك الافراد الذين توظفهم وهو ما يتطلب منها توظيف افراد اكفاء وذوي مهارة عالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
 - 4- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل ادائها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على أجال لتسديد ديون الموردين تفوق تلك الأجال الممنوحة للعملاء ، وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.[عوادي ، 2014، ص.ص54-55]
 - 5- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أدائها من خلال المؤشرات التالية:
 - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
 - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
 - نسبة وسرعة تحول الابتكارات الى المؤسسة .
 - التنوع وقدرة المؤسسة على ارسال منتجات جديدة .
 - درجة التحديث ومواكبة التطور.
 - 6- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل: حصة السوق، إرضاء العملاء، السمعة ، مردودية كل منتج.
 - 7- **أداء وظيفة العلاقات العمومية :** ان الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين ، الموظفين، العملاء، الموردين والدولة.
- فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندهم عندما يتحصلون على عائد مرتفع لاسهم ، واستقرار الأرباح الموزعة. اما الموظفين فالأداء عندهم يتحقق بتوفير أو خلق جو ملائم ومعنويات مرتفعة ، أما الموردين

فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل ، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة المطلوبة [عوادي، 2015، ص56].

رابعاً :حسب معيار طبيعة الأداء : يقسم الأداء الى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يتكون من عنصرين هما :النتائج الفورية[الإنتاجية، الفعالية، التنافسية، المردودية . التمويل الذاتي على المدى القصير]و خلق القدرات [منتجات جديدة ، تكنولوجيا جديدة، كفاءة الافراد، استراتيجيات التحسن المستمر، الاستراتيجية التنافسية] .

2. **الأداء الاجتماعي:** يتكون الأداء الاقتصادي من ستة عناصر هي:

✓ **تنظيم العمل:** ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه ، وتقسيم العمل على العمال لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة.

✓ **شروط وظروف العمل:** بالعمل على تحسين الظروف المهنية للعاملين من خلال توفير ظروف الصحة والأمان وتقليل أعباء العمل ووقوع الحوادث.

✓ **إدارة الوقت:** باستثمار الوقت بشكل فعال لرفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة لتعظيم فعاليتها.

✓ **الاتصال والتنسيق والتشاور:** فهي ضرورية في المؤسسة لتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتحسين المواقف واتجاهات الافراد ، ما يكفل التنسيق بينهم.

✓ **التدريب:** لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف بما يضمن تحقيق اهداف مؤسستهم

✓ **تحديد الاستراتيجية :** تتمثل في تحديد الأهداف الاجتماعية الطويلة الاجل للمؤسسة ، عن طريق وضع السياسات والخطط وبرامج متابعة نتائج المؤسسة عن طريق تقويم أداء عمالها.

3. **الأداء البيئي:** محصلة شاملة لسياسات وقيم وقدرات المؤسسة في المجال

البيئي [يودودة، 2013، ص09].

المطلب الخامس: مستويات الأداء

للأداء عدة مستويات وهي مفيدة في التعرف على مستوى الأداء المحقق وهي كالتالي:

- **الأداء الاستثنائي:** ويبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** ويبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك كادر كفء وذو تحفيز عالي، وكذلك امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** ويبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفاء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد:** ويبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** وتمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر اللازمة، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** وتمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف على جميع المحاور تقريبا، إضافة إلى وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.
- **الأداء المتأزم:** يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة. [الدوسري، 2004، ص25].

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك نوعين من العوامل المؤثرة في الأداء وهي كالتالي:

- أولا : **العوامل الخارجية:** وهي تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا دون تحكم المؤسسة فيها ، وهي تنقسم إلى:
- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر المؤسسة نقطة الانطلاق لأي اقتصاد ، تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير ومن الطبيعي ان تتأثر كل مؤسسة وكذا افرادها بالعوامل الاقتصادية ، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

✓ عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، سياسة التجارة الخارجية، تمتاز هذه العوامل بتأثيرها على أداء المؤسسة في المدى الطويل.

✓ عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية ودرجة المنافسة وتوفر اليد العاملة المؤهلة... وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

• **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا من منظور النمط السلوكي المشترك للمجتمع. كالمجتمع الياباني الذي يمتلك معدلات أداء فائقة.

• **العوامل السياسية والقانونية:** تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة النقدية والمالية والخارجية، الاستثمار الخارجي... كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات... كل هذه العوامل تملك قوة التأثير على قرارات المؤسسة، ولا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية والقانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والسياسات الحكومية.

• **العوامل التكنولوجية:** إن المؤسسة الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر بالمحيط التكنولوجي كنتائج البحث العلمي، تداول براءات الاختراع... إذ إن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية مؤسسة وذلك لما يترتب عن هذه العملية من قرارات كثيرة في مجال شؤون الافراد وذلك للحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، استحقاقهم للترقيات ، التنزيل في الرتب أو حتى التسريح، لذلك سنحاول الإحاطة بهذه العملية من خلال التطرق لمفهوم عملية تقييم الأداء، خصائصها، أهميتها، أهدافها، والطرق المستخدمة لقياسها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أن خير تسمية هي تقييم الأداء. وذلك لانتشار إستعمالها بين الإداريين والكتاب. وقد قدمت عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء والتي من بينها نذكر:

- **التعريف الأول:** تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى [عبد الباقي، 2002، ص257].

- **التعريف الثاني:** تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. [بربر، 1997، ص125]

- **التعريف الثالث:** تقييم الأداء نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الافراد اثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد في انجاز مهامه، ويتم ذلك بشكل موضوعي ودون تحيز، لتجري في النهاية مكافئة الفرد بقدر ما يعمل.

وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في ادائه للعمل على تلافيها مستقبلاً وتمكينه من أداء عمله بفاعلية اكبر، وذلك من اجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة. [عقيلي، 2005، ص260]

- **التعريف الرابع:** هو الإجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه

وتصرفاته اثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه [نوري، 2014، ص338].

التعريف الخامس: تقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الافراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المنتسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية [بوخمخ، 2011، ص183].

و منه يمكن استخلاص **التعريف الاجرائي** التالي: تقييم الأداء هو نظام يستهدف تقييم مدى كفاءة الافراد في انجاز المهام الموكلة اليهم عن طريق ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل خلال فترات زمنية محددة، ويتم ذلك باستخدام الأساليب المنتسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترفيته لوظيفة أخرى.

الفرع الثاني: خصائص تقييم أداء العاملين:

- تتوفر عملية تقييم أداء العاملين على عدة خصائص من أهمها:
- ان عملية تقييم الأداء عملية مخططة، منظمة ومنهجية.
- انها عملية إيجابية، ديناميكية ومستمرة.
- يتم من خلالها تحديد المهام والمسؤوليات.
- تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.
- تقديم البيانات والتوصيات للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الملائمة. [الدحلة، 2001، ص106]

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مبادئ تقييم أداء العاملين

- لنجاح عملية تقييم الأداء هناك مجموعة من المبادئ يجب الاسترشاد بها ومن بين هذه المبادئ نذكر:
- **الوضوح:** أي اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء واهداف واضحة.
 - **الموضوعية:** أي ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.
 - **الشمول:** أي ان يشمل تقييم الأداء الايجابيات والسلبيات أي كل من نقاط القوة والضعف بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر كإدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

- **التكامل:** أي أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف، الاتجاهات، السلوك والمهارات، لكي لا يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
- **الاستمرارية:** أي ضرورة أن تكون عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة وأن لا تكون موسمية أو شهرية فقط.
- **المشاركة:** أي ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل عملية تقييم الأداء [الكرفي 2010، ص 65].

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

ان عملية تقييم الأداء عملية معقدة نظرا لتداخل العديد من العوامل فيها، وكذلك لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري: لذا كان لزاما على القائمين بها ان يتتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا، كي يحقق تقييم الأداء أهدافه وهذه الخطوات هي:

أولاً- تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف الوظائف فهناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية، وأخرى تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية التي يصعب تحديد مخرجاتها، وعلى هذه المعايير ان تتوفر على شروط معينة من بينها:

- **الصدق:** أي ان يكون المعيار قادرا على قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، إضافة الى خلو المعيار من القصور والتشويه
- **الثبات:** أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ومن قبل اشخاص متباينين، وان تكون النتائج متقاربة من شخص لآخر ومن وقت لآخر
- **التمييز:** ومعناه قدرة المعيار الرقابي على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، ما يوفر لمتخذي القرارات فرصة اصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، التدريب والتطوير.

• **القبول:** أي قبول المعيار الرقابي من الافراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله، وما هو متوقع منهم.

- **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المعيار وضوحه، وان يكون في الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.

ثاني- قياس الأداء: أي جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

ج- التقارير الشفوية.

د- التقارير المكتوبة.

أ- ملاحظة الافراد العاملين.

ب- التقارير الإحصائية.

كما ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

ثالثا- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: هي خطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها: ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية مؤدي العمل في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، اذا ان نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

رابعا- مناقشة نتائج التقييم: وذلك بمناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية لأداء العاملين، كما يجب ان يقوم المشرف المباشر بتوضيح الجوانب السلبية في الأداء، اذ ان المناقشة تخفف من شدة تأثير الجوانب السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين

خامسا- الإجراءات التصحيحية: يمكن ان تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة نوعين:

النوع الأول: هو التصحيح المباشر والسريع اذ بموجبه يتم اتخاذ الاجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية الى هذا الانحراف.

النوع الثاني: هي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة لانحراف بهدف اجراء تحسينات متواصلة في الأداء وهي إجراءات متضمنة في إدارة الأداء [محمد عباس، 2006، 142]

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

إن المعايير التالية يمكن ان يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن أداء الموظف، و الذي يتراوح من غير مرضي (1) الى غاية ممتاز (5) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح معايير التقييم

الرقم	التقدير	المعيار	أمثلة ذلك
01	غير مرضي (1)	تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة	نوعية إنتاجيته أقل من المستوى المطلوب
			عدم الرغبة في تنمية أدائه.
			ليس لديه شعور بالمسؤولية.
02	مرضي (2)	أداؤه لعمله بشكل عام مرضي	ينجز العمل بشكل مقبول.
			يحتاج لتوجيه دائم.
			في حاجة ملحة الى زيادة معارفه.
03	جيد (3)	على معرفة جيدة بنظم وإجراءات	يتجاوب بسرعة مع متطلبات الوظيفة .
			يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية .
04	جيد جدا (4)	أداء ناجح للعمل ، والقدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل	على علم كامل بمتطلبات وظيفته.
			قادر على حل اغلب المشاكل بأسلوب جيد.
			مجهوداته ذاتية تعنى بتطوير اعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات اكبر.
5	ممتاز (5)	القدرة على الابداع والابتكار	إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة .

المصدر : [قليه، فاروق عبدة . 2013. ص.ص 271-272]

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

إن طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وقد اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد هذه الطرق وهذا ناتج لاختلاف وجهات نظرهم والمدارس التي ينتمون إليها. وعموما يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين الى طرق تقليدية وطرق حديثة، حيث أن الطرق التقليدية تركز على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي، وفيما يلي تفصيل في هذه الطرق.

أولاً- الطرق التقليدية: وتنظم عدة طرق منها:

1. طريقة الترتيب البسيط Simple Cracking Method:

تعتبر من اقدم الطرق لتقييم الأداء، تعتمد على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا الى معايير وظيفية. من مزايا هذه الطريقة سهولة

الفصل الثاني: أداء العاملين وتقييمه

استخدامها، خاصة في المنظمات الصغيرة الحجم، أما سلبياتها فهي احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اسناد هذه العملية لأكثر من مقيم.

2. طريقة المقارنة المزدوجة PAIRE Comparison Method:

تعتمد على مقارنة كل فرد عالم مع جميع الأفراد العاملين المراد تقييمهم في المجموعة نفسها، وتسجيل عدد المرات التي يتميز فيها كل منهم على الآخر، أي تجميع هذه المقارنات حتى يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام ومعرفة الأفضل.

يعاب على هذه الطريقة أن المقارنات تصبح غير متناهية سيما اذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا، كما انها تستنزف جهدا واسعا [حرشوش ، 2006، ص110]

3. طريقة التدرج البياني Graphiques Rating Method:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ حيث يتم استخدام مقياس منحدر الدرجات بكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة (0) صفر كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، كما يمكن استعمال هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي الذي يساعد المسؤولين في التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. والجدول التالي مثال على هذه الطريقة فيما يخص تقييم عامل واحد:

الجدول رقم(04): يوضح نموذج التدرج البياني لتقييم موظف واحد

درجات التقييم					الصفة
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الانتظام في الدوام
			✓		اتباع التعليمات
				✓	القدرة على الابداع

المصدر: [الزويلف، 1998، ص247].

كما يمكن استخدام ذات الطريقة لتقييم عدة موظفين، والجدول التالي مثال على ذلك

الجدول رقم(05): يوضح نموذج التدرج البياني لتقييم عدة موظفين

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في انجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: [شأويش، 2005، ص89]

رغم بساطة هذه الطريقة إلا أن لها عددا من العيوب، من بينها:

أ. احتمال أن يكون التقييم شخصيا مبنيا على أحكام مسبقة مثل أن يعتقد الرئيس أن شخصا يتميز في درجة المواظبة على مواعيد العمل، وبالتالي إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص.

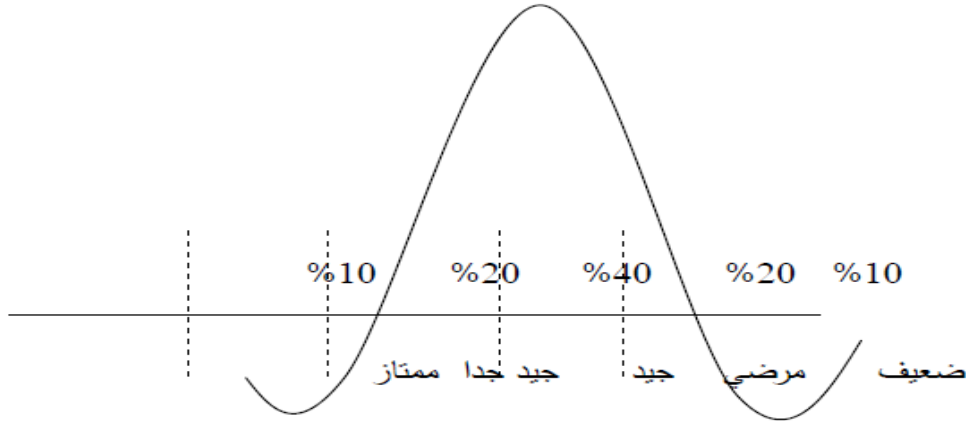
ب. ان هذه الطريقة تعتمد على شخصية المكلف بالتقييم، فأن كان متساهلا اعطى تقديرات أعلى من الواقع، وإن كان متشددا فانه يعطي تقديرات أداء أقل من الواقع.

ج. هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية الأداء ذات موضوع، ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم، اذ قد نجد ان هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن هذه المؤثرات أيضا نوع العلم الذي يقوم به الشخص والإدارة والقسم الذي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء[شأويش، 2005، ص90].

4. طريقة التوزيع الاجباري Forced Choice method:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي، ويعتمد على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي، بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد الأطراف تقابها المجموعة الضعيفة حول الطرف الاخر، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، في هذا التوزيع يرى ان الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، والشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم .

الشكل رقم(05): منحني التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الاجباري



المصدر: [عبد الباقي، 2000، ص 417]

و من مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهدا في التقييم.
- سرعة التقييم وتتقاعى التساهل والميل الى تعميم التقييم للعاملين.
- تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.
- اما عن عيوب هذه الطريقة فهي:

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الاجباري للعاملين مما يظهر جليا الرأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.

- لا يوجد تفصيل لمعيار التقييم والأساس الذي يتم عليه هذا التوزيع. [عبد الباقي، 2000، ص 417].

5. طريقة القوائم:

يستخدم الرئيس أو المقيم بموجب هذه الطريقة قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، فيختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد انها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما "بنعم" أو "لا" امام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا ان يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام هذه قوائم المراجعة ترسل لمصلحة المستخدمين لتحديد وزن كل إجابة وذلك بناءً على دليل خاص غير معلوم للمقيم، وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته كما يتم أيضا التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المتكررة ولكن بأسلوب مختلف، وهذا لزيادة درجة دقة التقدير.

الفصل الثاني: أداء العاملين وتقييمه

- من مزايا هذه الطريقة:
- تمتاز بسهولة الاستخدام.
 - تقلل من تحيز المقيم لاعتمادها نفس السؤال بعدة أساليب.
 - اما عن عيوبها فهي:
 - صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.
 - تكلفتها عالية إذ تتطلب اعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعدها التدرج الوظيفي لديها.

و الجدول التالي نموذج ل احد هذه القوائم:

الجدول رقم (06): يوضح نموذج القوائم

لا	نعم	الاسئلة
		هل لديه إهتمام كبير بعمله
		هل يواظب على الحضور
		هل لديه معلومات كافية عن العلم
		هل يتبع التعليمات بدقة
		هل يتهرب من المسؤولية
		هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه
		هل يتأكد بان معدلات العمل بحالة جيدة دائما

المصدر: [عباس وعلمي، 1999، ص255].

6. طريقة مقارنة ازواج المستخدمين:

بموجب هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم أو عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد(عدد المرات التي امتاز فيها عن بقية زملاءه) هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الافراد محل التقييم.. [نوري، 2014، ص356]

وتستعمل المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

ن(ن-1)/2 حيث أن "ن" هو عدد الأفراد المطلوب تعيين أدائهم .

و عليه اذا كان لدينا مثلا خمسة افراد هم: أ، ب، ج، د، ه فانه يتم تكوين المجموعات على الشكل التالي:

الفصل الثاني: أداء العاملين وتقييمه

أب ، أج ، أد ، أه

ب ج ، ب د ، ب هـ

ج د ، ج هـ

د هـ

وتكون مهمة المقيم اختيار الأفضل بين الثنائيات، وهذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات، ويتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد في جدول كما يلي:

الجدول رقم (07): يوضح نتائج المقارنة بين أزواج المستخدمين

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها انه الاحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

المصدر: [شأويش ، 2005 ، ص92].

من مزايا هذه الطريقة ما يلي:

- اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة فسيتم الوصول الى نفس النتيجة تقريبا
- أما عن عيوبها:
- يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من المستخدمين، لأنه سيكون عدد المقارنات كبير جدا.
- لا تصلح لأغراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الافراد.
- يكاد يقتصر الغرض منها على مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتعيين [زويلف وقطامين، 1995، ص374].

7. طريقة الاحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

ترتكز هذه الطريقة على قيام المقيم بسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت، ومتى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف، يتم من خلال هذه الطريقة التركيز على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل اتجاه حدث ما، من خلال هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل الوقائع سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف المستخدم وبعد الإنتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد بناء على عدد الحوادث التي وقعت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.

هذه الطريقة مبنية على أحداث فعلية وحقائق ثابتة والمتمثلة في أعمال الفرد وليست مجرد آراء مستندة على حقيقة مؤكدة، لذلك فهي تحتاج إلى كفاءة وقدرة عالية من قبل الرؤساء المباشرين لما تتطلب منهم من ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهـم والوقوف على الأحداث والمواقف وتحليلها ومقارنتها مع الوقائع المحددة [زويلف، 1995، ص211].

من مزايا هذه الطريقة:

تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد.

عدم التحيز والتركيز على كفاءة وإمكانات وقدرات العاملين من خلال الأحداث والحوادث.

تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل ومساعدة العامل على معرفة قدراته الحقيقية.

عيوبها:

- تتطلب جهد كبير ومستمر من قبل المرؤوسين وتقدير الرؤساء للمواقف والأحداث وطريقة وصفهم لها.

- تفرض على المشرف أن يفهم واجباته وسلطاته جيدا وأن يعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات.

- شعور المرؤوسين بالضيق نظرا لشعورهم المستمر بأنهم مراقبون وأن المشرف يقيد كل حركاتهم وإخطائهم [نوري، 2014، ص354-355].

ثانيا- الطرق الحديثة:

أن الطرق السابقة كانت مستخدمة قبل الحرب العالمية الثانية، ونظرا للقصور الذي ظهر في كل منها ما أدى إلى البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق نذكر:

1- **طريقة التدرج البياني السلوكي:** استحدثت هذه الطريقة للتغلب على عيوب كل من طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، إذ تم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال بالنسبة لطريقة التدرج البياني، ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم تفسير السلوك بالدرجة التي تعبر عنه كان يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف.

من مزايا هذه الطريقة:

- ربط الأداء الفعلي للعامل بالأداء المطلوب.

- تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.

- تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين بدقة، وبذلك يكون هدف التقييم أكثر

فعالية، خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها.

أما عن عيوبها في:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة لتنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى طول الوقت الذي تستغرقه

- لا يمكن استخدامها الا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها، أي التي تتضمن القوى الجسمية ليس المحتويات الذهنية والإبداعية. [بوبرطح، 2012، ص34]

2- **طريقة البحث الميداني:** تقوم بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الافراد في قياس أداء العاملين في المنشأة، ويتم الحصول على البيانات شفويا دون استعمال أي نماذج، وتتم عن طري قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الافراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الاسئلة للحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت اشراف هذا الرئيس. وبعدها يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ويتم ارسال نسخة أولية منها للرئيس للمراجعة، ليتم بعدها صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الافراد الذين تم تقييم أدائهم على أساس احد التقديرات، ممتاز، جيد، مرض أو مقبول.

من مزايا هذه الطريقة:

- اعتمادها الأسلوب الشفوي يمكن من معرفة معلومات اكبر عن الفرد المراد تقييمه.
- المشرفين سيقولون أشياء عن الافراد المقيمين بحرية اكبر مما لو قاموا بتقييمها كتابة.
- اما عن عيوبها فهي:
- كونها مكلفة وتستغرق وقتا طويلا للانتهاء من عملية التقييم.
- تقييم العامل دون حضوره أو مقابلته سيؤثر على سلامة النتائج أو موضعيتها في بعض الأحوال
- نجاح هذه الطريقة يتوقف الى حد كبير على كفاءة ممثل قسم إدارة الافراد في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة[شأويش، 2005، ص98]

3- **طريقة مراكز التقييم:** يتم وفقا لهذه الطريقة قياس مهارات وصفات سلوكية للعامل، مثل التخطيط، التنظيم، المهارات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، من تحليل العمل والابعاد الضرورية للعمل للتقييم، وبالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير اذا المديرين، وبصورة خاصة الافراد المرشحين للإدارة العليا.

من مزايا هذه الطريقة :

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الفرد والمهام الإدارية.
- توفر معلومات مؤكدة ومحددة يمكن ان تساعد في وضع خطط التنمية الإدارية للأفراد.
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الافراد.
- تتميز بالقبول العام لدى كل من المديرين والعاملين.
- اما عن عيوبها فهي:

- تكلفتها المالية العالية، وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات.
- نتائج التقييم تكون اكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكه ومهاراته بدلا من نتائج عمله.

- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية. [يوبرطخ، 2012، ص35-36]

4- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة أو نقاط الضعف التي يتمتع بها، بالإضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي، والترقية لهذا الموظف. عيوب هذه الطريقة:

- تتصف بالرأي الشخصي للمقيم، أي انها لا تتصف بالموضوعية.
 - لا تتضمن مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير.
 - يعتمد التقرير الذي يتم اعداده على مهارة القائم بإعداده.
 - تحتاج جهد ووقت كبير خاصة اذا كان عدد الموظفين كبير.
- [Arab British Academy for Higher Education ، ص4]

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

جميع الطرق السابقة تهتم بتقييم الأداء الماضي للعاملين اما منهج الإدارة بالأهداف فيتجه الى التركيز على الأداء المستقبلي الى جانب الأداء الماضي، كما يتجه أيضا الى اشراك العاملين أو المرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول اليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل إنجازه مع ما انجز فعلا [نوري، 2014، ص356]

وتتم هذه الطريق عبر المراحل التالية:

- 1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
- 2- تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين.
- 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- 4- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

من مزايا هذه الطريقة نذكر:

- تعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس
- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي المحدد في شكل كمي
- اطلاع الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وماهي امكانياتهم
- تسهل عملية التخطيط والتسيق في الأهداف

اما عيوبها فهي:

صعوبة المقارنة بين أداء الافراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له

تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين [يوبرطخ، 2012، ص38].

6- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة لتقييم أداء العاملين كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية، فالمؤسسات المعاصرة أصبحت تولي اهتماما كبيرا للدور والبعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

ترتكز هذه الطريقة أساس على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، ونتائج العمل، لذلك فهي توفر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعمال.
- معلومات موضوعية تستند الى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة

من مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجات
- تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسن الممكن لأدائهم اما عيوبها فهي:
- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة، الابداع، التعاون) والتي يصعب ربطها بالوظيفة.
- صعوبة تطبيقها نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الافراد والأطراف المختلفة [يوبرطخ، 2012، ص38-39].

الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الوظائف الإدارية التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن أداء الافراد الحالي وأماكن القصور والقوة في الأداء، وبذلك العمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، إضافة الى تطوير وتحسين أداء الافراد والارتقاء به الى الأفضل وهذا بالإضافة إلى أهميتها من خلال:

- رفع الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال شعورهم بأن جهودهم لا تذهب سدى وإنما هي محل تقدير الرؤساء، إضافة الى شعورهم بأن الترقيات وإعطاء المكافآت يعتمد على تقييم عادل وبعيد عن الرشوة والمحسوبية.
- اشعار الموظف بالمسؤولية من خلال شعوره بأن إتمامه لأعماله على أكمل وجه سيزيد من فرصة ترقيته ورضى المسؤولين عليه لأن عملية التقييم تتم بشكل موضوعي. [عقيلي، 2005، ص261]

- تقييم سياسات الاختيار والتعيين وذلك من خلال معرفة مستوى الأفراد الذين اختارتهم المنشأة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، سيساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين أو فشلها.
- تطوير الرقابة على الأداء حيث ان مراقبة الافراد وملاحظة اداءهم بشكل مستمر ودائم يمكن من إعطاء احكام موضوعية وصحيحة على هؤلاء الافراد [ماهر، 2002، ص140]
- الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية اذا ان النظام الكفاء يكافئ كل فرد على أساس قدرته وجهده وكفاءته.
- تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين فالرؤساء لابد لهم من بذل جهود كبيرة اثناء جمع المعلومات اللازمة لدراساتها وتحليلها ما يزيد من قدرتهم على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، اما بالنسبة للعاملين فيساعددهم على معرفة مستوى أدائهم وتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها مستقبلا.
- تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف المكنية وبالتالي التوجه الى البرامج التدريبية اللازمة لزيادة معارف ومهارات الافراد، وكذلك يمكن تقييم الأداء من تقييم البرامج التدريبية والحكم على مدى فعاليتها والثغرات التي تطالها، لإعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.
- زيادة معدل دوران العمل من خلال شعور الافراد بأن جهودهم لن تذهب سدى ما سيزيد من تمسكهم بعملهم وزيادة جهدهم أكثر. [عبد الباقي، 2000، ص120]

المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه إدارة الموارد البشرية والقادة والمسؤولين الإداريين والعاملين انفسهم لعملية تقييم الأداء، وذلك تبعا للقرارات التي تترتب على هذه العملية من نتائج إيجابية وسلبية، فان لهذه العملية أهداف بالنسبة للعاملين، والمديرين وكذلك بالنسبة للمنظمة نفسها وهي كالتالي:

بالنسبة للمنظمة:

- الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذا يجب ان يكون نظام تقييم الأداء مرنا ويستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وذلك من خلال توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل، لان تقييم الأداء يعتبر وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الافراد والمنظمة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد سياسة جديدة للرقابة وذلك من خلال احتفاظ الرئيس ببيانات منظمة عن أداء المرؤوسين، ونقاط القوة والضعف فيه ما يحسن من العملية الرقابية بالمنظمة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العاملين من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة باقي الوظائف.

- المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية [أبو السعود محمد، 2009، ص93]
بالنسبة للمديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين عملية الاتصال بينهم، ما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي [محمد رأوية، 2000، ص280].
بالنسبة للعاملين:

- تنمية روح الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد قناعة لديهم بأن جهودهم التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، ما يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافأة وتجنب العقوبات.

- تسيير وتطوير مهاراتهم لاستثمارها بشكل أفضل في المستقبل.
- إمدادهم بتغذية راجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تساعد عملية تقييم الأداء في اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين، وبيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة [عليوة، 2001، ص72]

المطلب الخامس: أهم استخدامات تقييم أداء العاملين والقائمين عليه

الفرع الأول: أهم استخدامات تقييم أداء العاملين

هناك مجالات متعددة لاستخدام تقويم الأداء، ومن أهمها نذكر:

- **الاستخدامات الإدارية لبيانات الأداء:** إذ أن القرارات الإدارية تستند على المعلومات المتوفرة عن أداء الفرد خلال الفترات السابقة مثل: الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية، قرارات النقل... ..
- **استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث:** والتي تهدف لرسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المنظمة، كما تستخدم لأغراض التنبؤ، تقويم البرامج التدريبية... ..
- **استخدام بيانات الأداء لأغراض التوجيه والإرشاد:** إذ أن بيانات تقويم الأداء تجعل من الموظف على دراية بمستوى أدائه، ونقاط قوته وضعفه، وكذلك إطلاعه على مستوى الأداء الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه.

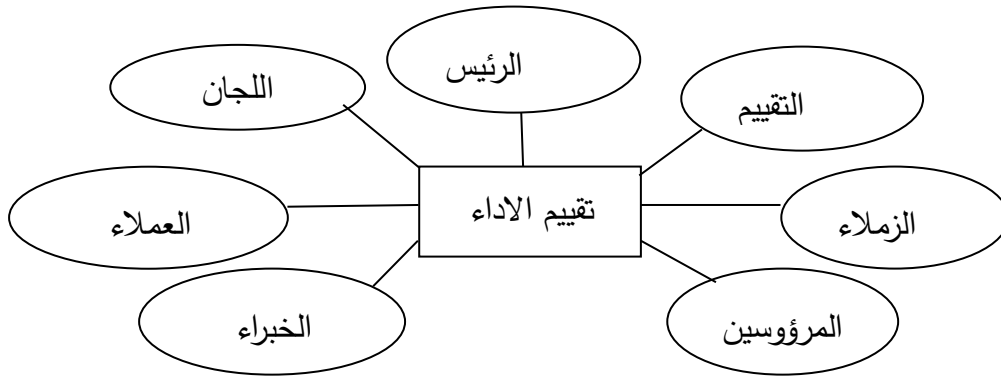
➤ استخدام بيانات الأداء لأغراض تحفيزية: من خلال بث روح المنافسة بين الموظفين لزيادة الإنتاج، تحسين السلوكيات والعلاقات الإنسانية، بث روح الابداع والتطوير.

الاستخدام المعلوماتي لبيانات تقييم الأداء: اذ تستخدم كقاعدة بيانات يتم الرجوع إليها عند الحاجة مثل استخدامها للتخطيط، ورسم السياسات المستقبلية، إيجاد قيادات عليا.. [السويلم، 2003، ص30-34]

الفرع الثاني: القائمين على تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من اختصاص إدارة الموارد البشرية لأنها الجهة المسؤولة عن إعداد وتصميم برامج التقييم، و قد جرت العادة أن يتم تقييم أداء الفرد بواسطة رئيسه المباشر في العمل إلا أنه مؤخراً ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية اتجاهات جديدة في التقييم أهمها ما يسمى طريقة "تقييم 360 درجة" والتي تقوم على أن تقييم أداء الفرد يقوم بواسطة دائرة متكاملة من المتصلين به في أداء وظيفته وتشمل هذه الدائرة الجهات التالية:

الشكل رقم(06): الجهة التي تقوم بعملية التقييم وفق نموذج 360 درجة



المصدر: [دهينة، 2014، ص56]

- **الموظف (تقييم ذاتي):** يقوم الموظف بتقييم نفسه ذاتياً ولا يكون ذلك إلا من خلال إشراكه في وضع الأهداف ودرايته بالعمل المطلوب منه وما حققه فعلاً خلال فترة التقييم.
- **المشرف (الرئيس المباشر):** والذي يفترض أن يكون أكثر معرفة بتفاصيل الوظيفة وبأداء وسلوك الموظف محل التقييم، وقادراً على مقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط.
- **الزملاء:** وهم من يتعاملون بشكل مباشر مع الموظف ما يمكنهم من إبداء آرائهم كما أنهم على دراية بطبيعة الوظيفة وباجتهاد الموظف.
- **المروسين:** الذين يعملون تحت إشراف الرئيس ويكونون على دراية واطلاع على سلوكه وتصرفاته

- **اللجان:** ويتم تشكيلها في حالة اتصال العامل بأكثر من رئيس مباشر لذلك تقوم اللجنة بوضع تقييم للفرد محل التقييم .
- **العملاء:** وهم المتعاملون مع المنظمة، يتم الأخذ بأرائهم حول الموظف الذي يتعاملون معه.
- **الخبراء:** وهم أطراف خارجية مستقلة عن المنظمة، كالمراكز المختصة في عن عملية التقييم، ويتم اللجوء الى هذه المراكز للحصول على تقييم اكثر موضوعية وكذلك للاستفادة من التوصيات عن كيفية تحسين الأداء [دهينة، 2014، ص56-57] .

المطلب السادس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها

- الفرع الأول: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين** تعترض عملية تقييم الأداء مشكلات تنقص من قيمتها وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن بين هذه المشاكل:
- أ- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام:** [عبد الباقي، 2005، ص 402]
- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء .
 - استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الموظفين .
 - عدم كفاءة نماذج التقييم .
 - اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقييم .
 - عدم توفر أوصاف وظيفية واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة .
- ب - المشاكل التي تتعلق بالمقيم:** [شأويش، 2005، ص109]
- اثر الهالة وذلك بوقوع المقيم في تعميم جانب من أداء الموظف على بقية الجوانب .
 - الميل نحو الوسط في التقييم .
 - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية .
 - الميل للتقييم العشوائي .
 - التردد في التقييم .
- ج - المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:** [عبد الباقي، 2005، ص400]
- نقص النشرات الدورية المتعلقة باللوائح والارشادات المتعلقة بتقييم الأداء .
 - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين .
 - قلة المتابعة .
- د- المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين والأداء الذي يتم قياسه:** [شأويش، 2005، ص109]
- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .
 - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه .
 - عدم فهم العامل لنظام التقييم .

• شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.

• ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

الفرع الثاني: كيفية معالجة مشاكل تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء، ولكن توجد مجموعة من الاعتبارات يمكن الأخذ بها لتخفيف هذه المشاكل ومن بينها:

- تصميم نظام تقييم يتلاءم ونوعية وطبيعة العمل والوظيفة التي ينتمي إليها العامل.
- التدريب للمقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة ومناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين [عبد الباقي، 2005، ص 407].
- استخدام أكثر من طريقة لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- اختيار معايير صحيحة للتقييم.
- اللجوء للتغذية الراجعة لإخبار العاملين بنتائج تقييمهم.
- إجراءات التظلم والتي تمنح للعاملين الحق في الاعتراض على نتائج التقييم، مما يجعل المقيمين أكثر جدية في عملية التقييم [ماهر، 2006، ص 309-310].

المطلب السابع: انعكاسات تقييم الأداء على الرقابة الإدارية

هذا المطلب هو دراسة للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين وكشف العلاقة بينهما من خلال الإنتاجية والمكافآت كمقياسين لمعرفة هذه العلاقة وأيضاً النتائج المترتبة عليها.

الفرع الأول: الإنتاجية كمقياس لتقييم العاملين

الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية وطرق قياس إنتاجية العنصر البشري جميعها تتفق على ان المخرجات هي ما تحقق من انتاج خلال فترة القياس، اما المدخلات فتتمثل في جهد العاملين خلال نفس الفترة، وهذا بافتراض ان انتاج العامل يتمثل مع الاهداف المحددة. [البرنوطي، 2001، ص 189].

الفرع الثاني: المكافآت كمقياس لأداء العاملين.

ان تحديد كيفية ربط المكافآت بالأداء يعتبر قرارا استراتيجيا لأنه يساهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون في كل مستويات المنظمة، ويعتبر تصميم الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال لعملية الرقابة لانهل انه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوب فيها ويقويها. [ماهر، 2003، ص 280]

ومن بين أنظمة المكافآت نجد:

أولاً- نظم المكافآت الفردية: من أهمها:

1- **خطط العمل بالقطعة:** إذ يتم دفع أجور العاملين على أساس عدد المخرجات المنتجة، ويستخدم هذا النظام عندما يعمل الافراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة، ونظرا لان هذا النظام يشجع الكمية لا النوعية فان الشركة تلجأ الى تطبيق ضوابط صارمة للجودة وضمان قبولها.

2- **نظم العمولة:** تشبه نظم الشغل بالقطعة، الا انها لا ترتبط بما يتم انتاجه وانما بما يتم بيعه، وهكذا يرتكز تلك النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع ، وغالبا ما تتركز رواتب افراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول الى الأداء المتفوق.

3- **خطط العلاوات والحوافز:** تقتضي بمكافاة الافراد الرئيسيين في الشركة على مستوى الأداء الفردي، مثل الرئيس التنفيذي والنائب الأول للرئيس. اذا ان أداء هؤلاء الأفراد عادة ما يكون واضحا للمنظمة ككل، ولا شك ان هناك مبرر قوي ومعقول لدفع رواتب لهؤلاء الافراد طبقا لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفي والأداء على مستوى القسم.

4- **الترقية:** تعتبر مصدرا مهما من مصادر المكافاة، ونجد أن كل الموظفين يتنافسون في الترقية، لان الرواتب والعلاوات ترتفع بشكل كبير عندما الموظفون في السلم الوظيفي، لذلك نجد ان اغلب المنظمات تعمل على تشجيع المنافسة لحفزهم على الأداء المرتفع.

ثانيا- نظم العلاوات الجماعية: احيانا تقوم الشركة بإنشاء فرق أو جماعات عمل تكون مسؤولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج منتج أو تقديم خدمة، وهو ما يسهل قياس الأداء الجماعي لهذه المجموعات وطرح المكافآت المرتبطة بحجم إنتاجية المجموعة، وهذا ما سيطور افضل إجراءات انجاز المهام، ويحسن من انتاجهم.

ثالثا- نظم المشاركة في الأرباح: يجري تخطيط تلك النظم لمكافاة الموظفين بالنظر الى معدلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة معينة، ومثل تلك الخطط تشجع الموظفين في الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالشركة ككل.

رابعا-نظم العلاوات الخاصة بالمنظمة: لا تعتبر الربح القاعدة الوحيدة التي يمنح على أساسها المكافآت على الأداء، إذ نجد نظم أخرى تركز على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة ومعدلات الارتفاع في الإنتاج، ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الاخرى، وفي قليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة.

وعموما نجد أن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يؤدي الى تشغيل النظام بصورة فعالة كما انه لا يؤدي إلى الصراعات بين الأقسام أو الافراد. [اللوزي، 2002، ص103]

المطلب الثامن: دور الرقابة الالكترونية في تفعيل المنظومة الرقابية وانعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي

الفرع الأول: دور الرقابة الالكترونية في تفعيل المنظومة الرقابية

إن مشكلة العمل الرقابي التقليدي هو مدى قدرته على توفير المعلومات للنشاط الذي تراقبه ، فعلى سبيل المثال يتطلب النشاط الرقابي توفير الآلاف من الوثائق لمراجعتها وتحديد الوثائق ذات العلاقة بالانحرافات في العمل التنفيذي مما يتطلب إجراء مقابلات مع مختلف العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة ، واستخدام مختلف الوسائل المادية والبشرية أثناء المراجعة ، إضافة الى طول الوقت دون التحقق من النتائج إلا ان الرقابة الالكترونية تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة في عمليات الاطلاع على الوثائق والاتصالات اللازمة لممارسة النشاط الرقابي، ومن أهمها شبكات الحاسوب الالي التي تعمل على ربط الوحدات التنظيمية التنفيذية مع الأجهزة الرقابية لتسهيل الحصول على البيانات بجودة ودقة عالية وبأسرع وقت ممكن وباقل تكلفة مما يخدم الأجهزة الرقابية والمستفيدين من مخرجات النظام على حد سواء ، ما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

ان هذا يعني تحويل العمل الرقابي اليدوي الى عمل الكتروني لذا سميت بالرقابة الالكترونية وهي أسلوب حضاري متطور في تنفيذ المهام الرقابية، والوعي بأهمية هذا الأسلوب من قبل الإدارة العليا من الأمور المطلوبة قبل البدء بالتطبيق، والالمام والرغبة بالتعامل به مهم لتمية الوعي لدى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق ارشادهم وتنقيفهم وتوجيههم وتعريفهم بالمستجدات في مجال التقنية وكيفية استخدامها لتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله. [جاسم. 2017، ص1114]

الفرع الثاني: انعكاسات الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

من بين انعكاسات استخدام الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر:

- زيادة حجم العمل اذ اصبح يمتد لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة.
- تقديم خدمات مباشرة للمستفيدين دون اتصالهم بالموظفين مباشرة.
- تقليل الأخطاء في العمل اذا انه يمكن رصدها وكشفها واتخاذ ما يلزم لتصحيحها أولاً بأول.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن ما من شأنه تحسين الأداء الوظيفي الى حد كبير.
- يسهم نظام الإدارة الإلكتروني في تطوير العناصر البشرية[صناع المعرفة] نظرا لما يتطلبه من حاجة دائمة للتطوير والتدريب.
- يتيح فرصا للإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود مرونة في العمل ولانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي.

- يقلل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الادارية ويمنع الازدواجية في تقديم الخدمات.
 - يسهم في تفويض الصلاحيات الى مستويات تنفيذية.
 - مرونة المعلومات في الإدارة الالكترونية تساهم ف باتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية
 - تسهم في ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل المباشر بين القائد والذبون.
 - تتيح للزبائن ابداء رأيهم حول الخدمات المقدمة وبالتالي يساهمون في الرقابة البعدية ما يؤدي الى معالجة السلبيات.
 - متابعة المنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة اكبر .
 - تأثير الإدارة الالكترونية على الجانب المعنوي للعمال بزيادة الولاء والوفاء والانتماء للمنظمة نظرا لما توفره من فرص الاطلاع على المعلومات بشكل سهل كما تعزز مشاركتهم في صنع القرارات.
 - زيادة كفاءة المنظمة واستغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة باقل كلفة من خلال اعتماد تطبيقات الحاسوب ما يحسن من نوعية المخرجات.
 - كما أضاف السالمي بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الالكترونية للأداء الوظيفي ومنها نذكر:
 - الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديثة.
 - تدريب الافراد بسرعة اكبر على متطلبات العمل الإداري.
 - التمكن من إدارة اعمال ذات حجم اكبر من المعتاد.
 - سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.
 - تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الاداء وتبسيط إجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- [محمد شواي، 2017، ص3402]

خلاصة:

ان المؤسسة لا تستطيع تحقيق النتائج المسطرة الا بوجود أداء من قبل موظفيها، لذلك وجب عليها ان تعمل على زيادته والرفع من مستواه وهذا لا يتحقق الا بوجود نظام للأداء يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة. وبالتالي توحيد أداء الفرد مع الجماعة .

كما ان عملية تقييم أداء العاملين داخل المنظمة تعتبر احد اهم الأساليب للرقابة الإدارية على مدى المام الفرد بمتطلبات وظيفته، والقيام بواجباته الوظيفية فتقييم الأداء الوظيفي يعتبر مهم جدا داخل المنظمات لان نتائجه تعكس مستويات أداء الافراد وكفاءة العاملين بها مما يمكن من تطوير وتحسين اداء العاملين والأداء الكلي للمنظمة. اضافة الى انه يجب على المنظمات لتفعيل ورفع كفاءة أجهزتها الرقابية الانتقال من انظمة الرقابة التقليدية الى ممارسات الرقابة الالكترونية لتحقيق السرعة في الإنجاز وخفض التكاليف ودقة النتائج واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحديث أنظمة الاتصال مع التشكيلات التنفيذية وتجنب الاتصال المباشر معهم ، وتوفير المعلومات المختلفة عن أداء هذه التشكيلات وحفظها ما يمكن من العودة اليها عند الحاجة .

إضافة الى أن الرقابة الالكترونية مرنة بما يكفي لتغطية متطلبات العمل في ظل بيئة إدارية يغلب عليها التغير السريع والتباين في التفسيرات ما يصعب معه تطبيق الأنظمة اليدوية .

الفصل الثالث:

**الدراسة الميدانية،
إجراءاتها المنهجية
ومعطياتها البيانية**

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الميداني دراسة حالة حول أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة، وهذا ليتم اسقاط مختلف المفاهيم النظرية المتناولة خلال الفصلين السابقين على الوكالة محل الدراسة. الا ان منهجية الدراسة وإجراءاتها يعتبران محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى اليها.

حيث يتناول هذا الفصل وصفا لمجالات الدراسة والمنهج المتبع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطريقة اعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها وينتهي بالمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المبحث الأول: لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميلة

خصص هذا المبحث لتقديم لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وذلك من خلال عرض أهم الأساسيات بالإضافة إلى عرض لأهم الخدمات المقدمة مع شرح مختصر، وذلك فيما يلي:

المطلب الأول: أساسيات حول المؤسسة عينة الدراسة

المؤسسة عينة الدراسة تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب Agence National se soutien et de L'emploi des Jeunes وسيتم الرمز لها خلال الدراسة بـ"أونساج ANSEJ".

الفرع الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

هي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع خاص أنشأت من طرف مصالح الحكومة وتم وضعها تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقرها الرئيسي "المديرية العامة" بالجزائر العاصمة ولها فرع على مستوى كل ولايات الوطن ولكل فرع عدة ملحقات، أنشأت بتاريخ 08 سبتمبر 1996. فرع ميلة أنشأ في أفريل 1998 [الجريدة الرسمية، 1996، ص12].

الفرع الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- خلق المؤسسات المصغرة.
- خلق مناصب شغل دائمة ومن ثم امتصاص البطالة.
- منح قروض من أجل تشجيع الاستثمار والمقاولاتية وهذا لفائدة الشباب البطال.
- تشجيع الشباب وحثهم على إنشاء مؤسسات خاصة بهم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والمعارض والملتقيات والجامعة الصيفية وغيرها.
- العمل على استقبال وتوجيه الشباب الراغبين في الاستثمار.
- مرافقة الشباب من خلال دراسة مشاريعهم دراسة تقنو اقتصادية، تمويل ملفاتهم وتكوينهم، ومساعدتهم على مستوى البنوك مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لا سيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد.
- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها [الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2011، ص30].

الفرع الثالث: أهمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- خلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.
- إثراء النسيج الإنتاجي الوطني ومن ثم الدفع بعجلة التنمية الإنتاجية والقضاء على السلع الأجنبية.
- الدفع إلى التنوع الاقتصادي على مستوى القطاعات الثلاث (خدمات، صناعة، فلاحية)، ومنه بناء بنية تحتية اقتصادية وطنية.
- تخلق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" توازن جهوي بين القطاعات الثلاث وتدعم الفلاحة، حيث تشجع الشاب البطال على التوجه للفلاحة حتى لا يختل التوازن بين القطاعات الثلاث أي خلق التكامل بين القطاعات.
- خلق اقتصاد بديل [بن عويدة، 2019].

الفرع الرابع: أهداف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب شغل.
- ترقية التكوين التأهيلي (خاصة في موقع العمل)، بغرض تسيير الاندماج في عالم الشغل.
- ترقية السياسة المحفزة على إنشاء مناصب الشغل باتجاه المؤسسات.
- وضع أجهزة للتنسيق بين القطاعات.
- تحسين وعصرنة تسيير سوق العمل.
- متابعة آليات تسيير سوق العمل ومراقبتها وتقييمها.
- ترقية تشغيل الشباب. [بن يعقوب ومهري، 2013، ص06]

الفرع الخامس: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

من أهم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة نذكر:

- مراقبة الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- تمويل مشاريع الشباب.
- متابعة الشباب بعد تحقيق مشاريعهم.
- تنشيط أيام دراسية وتحسيسية حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أهدافها ومهامها.
- تكوين الشباب حسب احتياجاتهم حيث أصبح للوكالة الوطنية كل فرع إطار مكلف بالتكوين في مجال تسيير المؤسسات.

دعم الشباب بمختلف القروض المنصوص عليها من طرف القانون، كالقروض بدون فائدة (29% من الكلفة الإجمالية للقروض والقروض التكميلية للكراء والذي يصل إلى 100000.00 دج بالنسبة للمكاتب المجمعة .

الفرع السادس: الأساليب الاستثمارية، أشكال ومستويات التمويل في إطار الوكالة

أولاً- الأساليب الاستثمارية:

إن المهمة الأساسية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي خلق مؤسسات مصغرة لفائدة الشباب البطال. تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أساليب استثمارية متمثلة في مرحلتين: مرحلة إنشاء مؤسسة، مرحلة التوسع.

1. مرحلة إنشاء مؤسسة:

أ- تعريف استثمار إنشاء مؤسسة: يتعلق استثمار إنشاء مؤسسة بإحداث مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المؤهلين لجهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ".

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أنه هناك شروط لإنشاء مؤسسة مصغرة. [بن عويدة محمد، 2019]

ب- شروط التأهيل من أجل إنشاء مؤسسة:

- أن يكون الشاب بطالا.
- يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة ويمكن أن يصل إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير ثلاث مناصب شغل على الأقل بما في ذلك الشركاء.
- أن يكون له مؤهل مهني والمقصود به دبلوم جامعي أو تكوين مهني أو خبرة 03 سنوات

2. مرحلة التوسع أو استثمار التوسع:

حيث أنه يمكن للشباب المستثمر الذي حقق مشروعه وبدأت المؤسسة في النشاط، فإن القانون يكفل له الحق في توسيع مشروعه.

ومن بين شروط التوسع نجد:

- تسديد نسبة معينة من القرض (70% من القرض البنكي).
- تسديد كالم القرض في حالة تغيير البنك أو طريقة التمويل من ثنائي إلى ثلاثي.
- مرور مدة زمنية 3 سنوات بعد استثمار الإنشاء. في المناطق العادية أو الخاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

- تقديم الحصيلة الجبائية لثلاث سنوات لمعرفة التطور الإيجابي للمؤسسة المصغرة. [ابن يعقوب ومهري، 2013، ص11]

ثانيا- أشكال ومستويات التمويل:

يمكن أن نميز نوعين من التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهما التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

1. التمويل الثلاثي: ويقصد بصيغة التمويل الثلاثي أن المشروع يتم تمويله من طرف ثلاث موارد: الشباب المستثمر، الوكالة الوطنية (قرض بدون فائدة)، البنك. ويكون فيه مستويين، المستوى الأول أقل أو يساوي قيمة الاستثمار عن 5000000 والمستوى الثاني تتراوح قيمة الاستثمار بين 5000001 إلى 10000000.

2. التمويل الثنائي: ويقصد به أن المشروع يتم تمويله من طرف موردين وهما الشباب المستثمر "مساهمة شخصية" وقرض بدون فائدة للوكالة، كما يتوفر كذلك على مستويين، المستوى الأول أقل من 5000000 دج، والمستوى الثاني يتراوح بين 5000000 و 10000000 دج والجدول التالي يبين النسب التي يتحملها كل طرف.

الجدول رقم (08): التمويل الثلاثي الممنوح من طرف الوكالة

التمويل الثلاثي	البنك	قرض الوكالة	المساهمة الشخصية
المستوى الأول مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000.000	%70	%29	%01
المستوى الثاني مبلغ الاستثمار يتراوح بين 5.000.001 إلى 10.000.000	%70	%28	%02

المصدر: [www.ansej.org.dz]

الجدول رقم (09): التمويل الثنائي الممنوح من طرف الوكالة

التمويل الثنائي	قرض بدون فائدة (الوكالة)	المساهمة الشخصية
المستوى الأول مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000.000	%29	%71
المستوى الثاني مبلغ الاستثمار يتراوح بين 5.000.001 إلى 10.000.000	%28	%72

المصدر: [www.ansej.org.dz]

الفرع السابع: خطوات المرافقة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمرافقة الشباب الراغبين في الاستثمار عن طريق مجموعة

من الخطوات منها: [www.ansej.org.dz]

- الاستقبال والإعلام: حيث تعتبر المرحلة الأولى وهي الاتصال المباشر بين المستثمر والوكالة.
- جلسة الإعلام الجماعية: تكون جماعية حيث تضم مجموعة من الشباب الراغبين في إنشاء مشاريعهم حيث يتم إعلامهم من طرف إدارات الوكالة بمختلف مراحل معالجة الملف.
- التأكد من أن الشاب بطل: بعد التأكد من توفر معظم شروط التأهيل تبقى على مصالح الوكالة التأكد من أن الشاب بطل عن طريق الاتصال بمصالح CNAS، CASNOS.
- برمجة الملفات على مستوى اللجنة: يتم برمجة كل الملفات التي تتوفر فيها كل شروط التأهيل الأربعة على مستوى اللجنة المحلية لدراسة وانتقاء وتمويل المشاريع وقد يكون مصير المشروع على مستوى اللجنة إحدى الحالات الثلاثة التالية: حالة تأجيل، حالة رفض، حالة قبول.
- مرحلة الملف التكميلي: ويخص الملفات المقبولة على مستوى اللجنة حيث يجب على الشباب المقبولين من طرف اللجنة إيداع ملفات تكميلية على مستوى الوكالة الوطنية ومن ثم إيداعه على مستوى البنك الممول.
- مرحلة تكوين أصحاب المشاريع: في مجال التسويق، المحاسبة، التخطيط المالي، الضرائب، أي في مجال تسيير المؤسسات.
- مرحلة إيداع الملف على مستوى البنك الممول له.

- **مرحلة تمويل المشروع:** بعد دراسة الملف على مستوى البنك يكون هناك رد كتابي من طرف هذا الأخير ويدعى بالموافقة البنكية، هنا يكون لزاما على الشاب المستثمر فتح حساب بنكي على مستوى البنك وإيداع المساهمة الشخصية المقدرة بـ 2% أو 1% إذا كان التمويل ثلاثي و 71% أو 72% إذا كان التمويل ثنائي.

ويتم ضخ مبلغ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكذا مبلغ البنك في حساب الشاب المستثمر ومن ثم تتم عملية التمويل الفعلي للمشروع.

- **تحقيق المشروع:** بعد عملية تمويل المشروع يحصل الشاب على صكوك بنكية باسم المورد (هو المحل صاحب العتاد الذي اختاره الشاب المستثمر)، فيتم تسليم العتاد من طرف المورد إلى الشاب المستثمر ومن ثم عملية تحقيق المشروع قد تمت.

*الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تقدم الوكالة أشكالاً مختلفة من الدعم للمؤسسات المصغرة المستحدثة، أثناء مرحلة الإنجاز ومرحلة الاستغلال، نذكر من أهمها: [عزير، 2011، ص 04]

- **القرض بدون فائدة:** تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويرتبط بصيغتي التمويل الثنائي والثلاثي.

- **التخفيض من نسب الفائدة على القرض البنكي:** حيث يتم تخفيض نسبة الفائدة على قروض الاستثمار التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية لمستحدثي المؤسسات المصغرة، مستوى التخفيض لنسب الفائدة يتغير حسب طبيعة النشاط وموطنه.

- **الاستفادة من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بدون مقابل.**

- **تستفيد المؤسسات المصغرة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية تختلف بين مرحلة الإنشاء ومرحلة الاستغلال.**

- **الاستفادة من علاوة استثنائية لا تتجاوز 10% من كلفة الاستثمار إذا اتسم المشروع بخصوصية تكنولوجية أو أهمية بالغة بالنسبة للتنمية المحلية أو الاقتصاد الوطني.**

المطلب الثاني: وسائل الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع ميلة

بهدف مواكبة العصر في طرق الرقابة الفعالة على الجهاز وكذا نشاط اعمال وموظفي الوكالة سعت هذه الأخيرة الى الاعتماد على التقنيات الحديثة لأجل ذلك .

و لما كان انضباط العمال من بين الركائز الأساسية لنجاح العمل الإداري اعتمدت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على بعض الأدوات الالكترونية، من بينها:

الفرع الأول: جهاز البصمة الالكتروني

لما كان التوقيع على أوراق الحضور من قبل عمال وإطارات الوكالة طريقة غير فعالة لأجل الرقابة، فقد اعتمدت الإدارة منذ سنة 2013 على نظام البصمة الإلكتروني في إثبات مواعيد دخول وخروج العمال.

و من بين اثار هذا الاستخدام نجد:

- ساعد جهاز البصمة الالكتروني في القضاء على ظاهرة التأخر عن العمل.
- عملت على ترقية انضباط العمال واجتهادهم في احترام مواعيد العمل.
- سهولة الرقابة الإدارية على عمال وإطارات الوكالة واتخاذ الإجراءات عن كل التجاوزات المتعلقة بعدم احترام المواعيد.
- ساعدت في بالاحتفاظ بالدليل المادي (ورقة الحضور الالكترونية) اكثر مصداقية بالمقارنة بالطرق التقليدية وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة انطلاقا من ذلك.

الفرع الثاني: كاميرات المراقبة

ان ظاهرة التنقل بين المكاتب في الوسط الإداري تعتبر ظاهرة غير صحية إداريا لما لها من اثار سلبية على فعالة ومردودية العامل من جهة وحفاظا على امن اعمال وممتلكات الإدارة من جهة أخرى، فضمان الامن في الوسط الإداري يعتبر عالم أساسي لزيادة وترقية أداء ومردودية العامل لشعورهم بالأمن والأمان. كما ان تزويد الإدارات بكاميرات المراقبة يساعد المسؤولين في الرقابة الفعالة على تنقلات العمال وأوقات دخولهم وخروجهم من الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة.

ومن بين اثار استخدامها على الوكالة نجد :

- الحد من تنقلات العمال وإطارات الوكالة بين المكاتب وهذا ما أدى الى تقليل نتائج الاتصال السلبي داخل الوكالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

- ترقية الانضباط لدى العمال واكتسابهم سلوكيات إيجابية عند شعورهم بانهم مراقبون من طرف المسؤول الأول.
- الحد من دخول وخروج العمال والإطارات خارج مقر الوكالة أثناء أوقات العمل.
- ساعدت كاميرات المراقبة على تأمين مقر الإدارة من جهة والاحتفاظ بالدليل المادي ان اقتضى الامر استعماله في اتخاذ أي قرار تحفيزي او عقابي.

الفرع الثالث: وسائل أخرى تساعد في الرقابة الإلكترونية

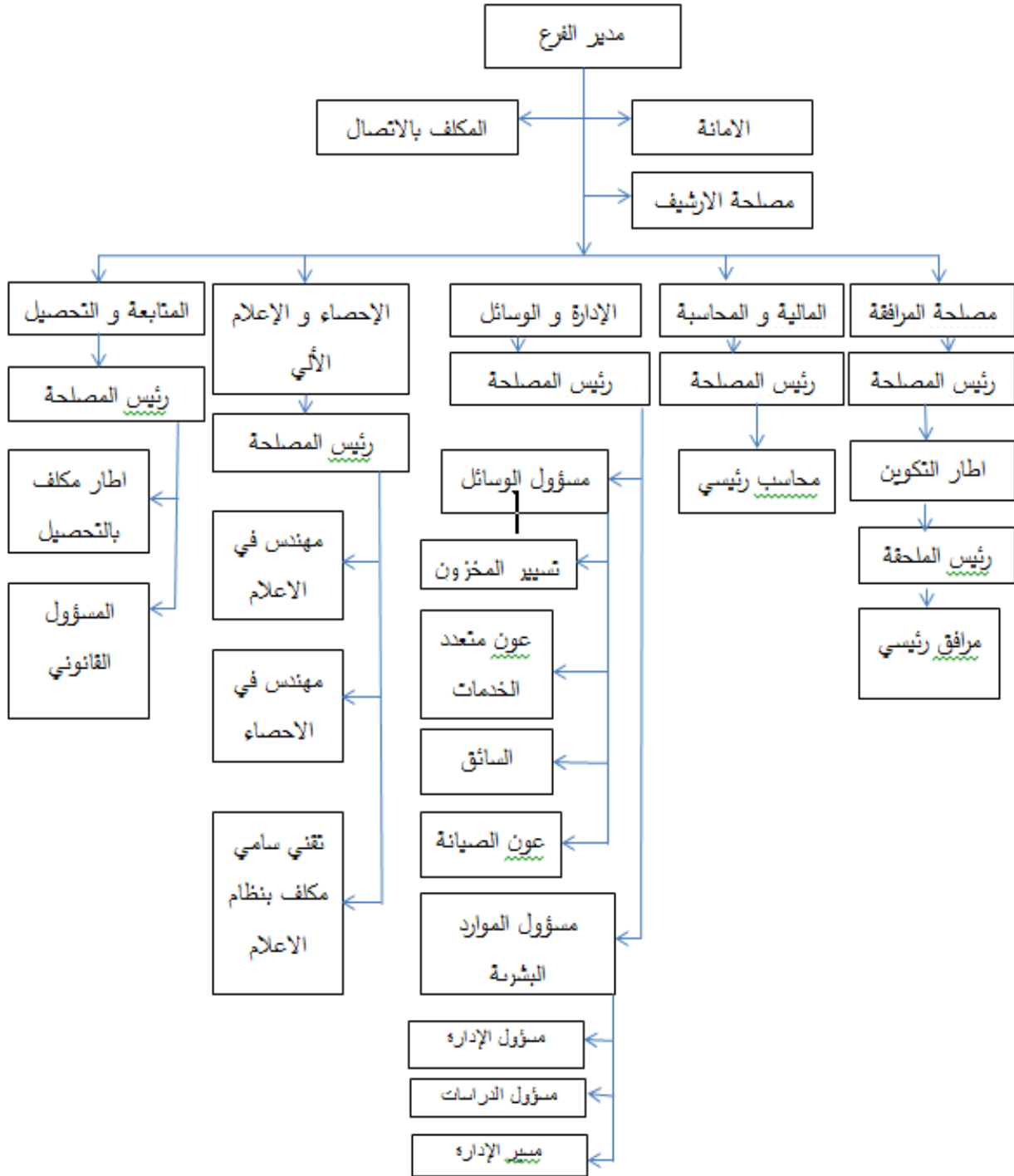
رغم ان "برنامج قاعدة البيانات" الذي تستعمله الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأجل دراسة ومعالجة ملفات الشباب حاملي المشاريع الا انه يعتبر وسيلة فعالة لمراقبة مدى مردودية اعمال اثناء تأديته مهامه، لان هذا البرنامج الخاص بقاعدة البيانات يسجل كافة العمليات اليومية سواء من ناحية الكم او النوع، وهذا ما يسهل فحص جودة العمل لكل عامل من طرف المسؤول -مسؤول الفرع- سواء على المستوى المحلي او المستوى المركزي

ونجد انه من اثار استخدام قاعدة البيانات كوسيلة رقابية على الموظفين القدرة على تحديد مسؤولية الخطأ في معالجة ملف ما للمسؤول عن الملف. وكذا اتخاذ القرارات التحفيزية او الردعية حسب هذا المنطلق. وهذا ما يجعل القرارات المتخذة صحيحة ومنطقية. [بن عويدة، 2019]

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة

للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة هيكل تنظيمي - بالرجوع إلى الملحق رقم 01- يضم العديد من المصالح بالإضافة إلى عدد من الملحقات الإدارية، ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة

وفيما يلي شرح لمختلف المصالح المبينة في الهيكل التنظيمي أعلاه:

أ. مهام مصلحة المرافقة: تعنى مصلحة المرافقة بالمهام التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

- الاستقبال والتوجيه: اذ يتم استقبال الشباب الراغب في انشاء مشاريع من طرف مرافقي الفرع الذين يوجهون الشاب خاصة عن طريق تقديم معلومات خاصة بمراحل المرافقة، خطوات سير دراسة الملف...
- معالجة الملفات: حيث يتم التحقق من كل وثائق الملف وكذا التسجيل الالكتروني للشباب في قاعدة بيانات الوكالة، ومن تم الانطلاق في مرحلة معالجة الملف ودراسته.
- الدراسة التقني- اقتصادية: بعد التحقق من شروط التأهيل للشباب وكذا صحة كل الوثائق [فواتير شكلية، معلومات شخصية، المؤهل العلمي....]يتم دراسة جدوى المشروع بمعية الشاب حامل المشروع.
- برمجة الملف على اللجنة: حيث تقوم مصلحة المرافقة ببرمجة كل الملفات المدروسة والخالية من التحفظات على مستوى اللجنة المحلية لدراسة، انتقاء وتمويل المشاريع.
- إيداع الملفات على مستوى البنوك: اذ يتم مرافقة الشباب الذين تحصلوا على موافقة اللجنة لأجل إتمام ملفاتهم وإيداعها على مستوى البنك المختار في اللجنة
- تهيئة الملف لأجل التمويل: بعد حصول الملفات المودعة على مستوى البنك على الموافقة البنكية تقوم مصلحة المرافقة بتحضير ملف التمويل لأجل ايداعه لدى مصلحة المحاسبة لإتمام التمويل
- متابعة مدى تجسيد المشروع: تقوم مصلحة المرافقة بمتابعة مدى تجسيد المشروع بعد تمويله من طرف مصلحة المحاسبة لأجل منح قرار الإعفاءات الجبائية للشباب حامل المشروع
- الاشراف على ملاحق الفرع الأربعة.
- ب - مهام مصلحة المحاسبة والمالية: تعنى هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - تمويل المشاريع الاستثمارية.
 - مرافقة ومتابعة الحسابات البنكية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث انه لدى الوكالة حساب بنكي خاص بتمويل المشاريع وحساب خاص بتحصيل الديون.
 - تنظيم ومتابعة السندات لأمر سواء في طريقة تنظيمها او في متابعة تواريخ استحقاقها.
 - متابعة مختلف العمليات المالية ك شراء التجهيزات والاشراف عليها رفقة مصلحة الإدارة والوسائل.
 - متابعة تنفيذ أجور عمال الوكالة.
- ت- مهام مصلحة الإدارة، الوسائل والمستخدمين:
 - الحرص على توفير العتاد اللازم والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الوكالة.
 - الاشراف على مراقبة مدى انضباط أداء العمال لعملهم وكذا مدى احترام مواقيت العمل إضافة الى طب العمل.

- توفير الظروف الملائمة للعمل وكذا السهر على راحة الموظفين.
- النظر رفقة مدير الفرع في مختلف القضايا التي تهم العمال ومقر العمل.
- الاشراف على تنفيذ مختلف القرارات التي يصدرها مدير الفرع في حق العمال [سواء امتيازات او عقوبات].

ث- **مهام مصلحة الشؤون القانونية:** تم استحداث مصلحة المنازعات والشؤون القانونية سنة 2013 لأجل القيام بالمهام التالية:

- الاهتمام والمتابعة الدقيقة للمنازعات المختلفة الخاصة بالشباب.
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالخروقات من طرف الشباب [بيع العتاد....].
- الاشراف على عملية تحصيل ديون الوكالة بالطرق الودية والطرق القانونية.
- التدخل كممثل للوكالة في حالة كون الوكالة طرف مدني في بعض القضايا كتلك القضايا التي تحصل بين الشباب والموردين.
- الاشراف بمعية المحضر القضائي على تنفيذ الاحكام الصادرة في حق بعض الشباب محل المتابعات القضائية.
- المتابعة الدورية للمشاريع المجسدة ومدى مراعاتها للاتفاقيات وكذا دفاتر الشروط.
- تقديم الاستشارات القانونية لفائدة الشباب الراغبين في انشاء مشاريع خاصة بهم.

ج- **مهام مصلحة الإحصاء والاعلام الالي:**

- تبويب كافة المعلومات والبيانات في الجداول الإحصائية، ورقمنتها.
- تحليل المعطيات وتقديم قراءة عن الوضع العام للوكالة.
- تطوير البرمجيات لتحسين عمل الجهاز.
- الاشراف على عتاد الاعلام الالي والطابعات من حيث الصيانة، البرمجة وكذا الاشراف التقني.
- تقديم تقنيات الاعلام الالي لفائدة إطارات الفرع.
- تقديم الإحصاءات الخاصة بوضعية النشاطات ومدى تشبع قطاع معين.

ح- **مهام إطارات التكوين:** تجدر الاشارة الى ان كل فرع من فروع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

- الشباب تحتوي على مكونين معتمدين من المكتب الدولي للشغل لأجل تكوين الشباب ومن مهامهم ما يلي:
- الاشراف على برمجة وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الشباب حاملي المشاريع في تقنيات تسيير المؤسسة.

-العمل تحت اشراف مدير دار المقاولاتية لوضع برنامج الأنشطة [أيام تحسيسية، معارض، مسابقات....]

- الاشراف على كل الاتفاقيات الثنائية بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وباقي الممثلين.
- تنظيم أيام إعلامية رفقة المكلف بالاتصال على مستوى مراكز التكوين المهني.
- تمثيل الوكالة بعد تكليف من مدير الفرع على مستوى الإذاعة الجهوية ومختلف وسائل الاعلام.
- خ- مهام الاطار المكلف بالاتصال:
 - الاشراف على مختلف الأنشطة الاتصال.
 - اعداد برنامج سنوي لأنشطة الاتصال.
 - تبويب انشغالات الشباب ورفعها لمدير الفرع.
 - تمثيل الوكالة بمعية مكوني الفرع بتكليف من مدير الفرع في وسائل الاعلام.[ين عويذة ،2019]

المبحث الثاني: الاستبيان وأدوات الدراسة والإجراءات المنهجية

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المنهاج استخداما وملائمة لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة . ووصفها بشكل دقيق وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ-المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الاطار النظري للدراسة الى مصادر المعلومات الثانوية والتي تتمثل في المقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

ب-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض كما تم الاستعانة بالمقابلة كأداة مساعدة.

المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة

1- العينة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة لصغر حجمه، فتم توزيع نفس الاستبيان على 28 موظف من موظفي الوكالة باختلاف مستوياتهم الإدارية بينما تم استرجاع 24 استبيان صالح.

2- أداة الدراسة:

أ- الاستبيان: تم ضبط محاور الاستبيان ثم تم بعدها وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وفي شكل مختصر وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تضمن الاستبيان تعريفا بموضوع الدراسة، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملا الاستبيان بدقة وموضوعية من أجل ان تكون هذه الدراسة صادقة وذات موضوعية.

حيث تضمن المحور الأول أسئلة حول البيانات لعامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، عدد سنوات الخبرة، ومدى استخدام الكمبيوتر في المهام الإدارية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

أما المحور الثاني فيحتوي على مؤشرين اثنين لقياس واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة - وهما:

➤ مكانة الرقابة الالكترونية والذي شمل 03 عبارات

➤ استخدام الرقابة الالكترونية والذي شمل 03 عبارات أيضا.

أما المحور الثالث والمتضمن لطبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة وقد تضمن 12 عبارة

أما المحور الرابع فتضمن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وقد تضمن أربعة محاور هي:

➤ الصعوبات الإدارية وضم 03 عبارات

➤ الصعوبات البشرية وضم 03 عبارات

➤ الصعوبات التكنولوجية وضم 03 عبارات

➤ الصعوبات المالية وضم 03 عبارات.

ب- **المقابلات:** تم الاعتماد على المقابلة النصف موجهة مع احد إطارات المؤسسة وهو المكلف بالتكوين السيد بن عويدة محمد للوقوف على واقع الرقابة الالكترونية المطبقة بالوكالة. وقد تم الاستفادة من المقابلات في التعرف على المؤسسة عينة الدراسة وكذا في تفصيل الهيكل التنظيمي لها وكذا معرفة وسائل الرقابة الالكترونية فيها وكيفية تطبيقها وفي بناء أسئلة الاستبيان ومحاورة .

و قد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرث ذو الخمس درجات، والذي تتدرج اوزانه بين (موافق بشدة +5) و(ابدا +1) وذلك كما يلي:

الجدول رقم(10): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد(محايد)	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

إضافة الى انه يتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

المدى: هو الفرق بين اعلى واقل درجة بالمقياس، ويساوي: 5-1=4

طول الفئة=المدى /عدد الفئات، ويساوي 0.8=5/4

و عليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1 - 1.8 وتدل على درجة جد متدنية من الحادث.
- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين 1.81 - 2.60 وتدل على قلة الحادث.
- فئة غير متأكد (محايد): تتراوح درجاتها بين 2.61 - 3.4 وتدل على درجة وقوع متوسطة للحادث.
- فئة موافق: تتراوح درجاتها بين 3.41 - 4.20 وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 4.21 - 5 وتدل على ديمومة وقوع الحادث.

ج - اختبار الاستبيان:

أولاً- الصدق الظاهري:

بعد إتمام الخطوة الأولى من اعداد الاستبيان وتطويره ،أصبح جاهزا لعرضه في صورته الأولية (انظر الملحق رقم 02 على الاستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم توزيع نسخ مطبوعة من الاستبيان عليهم، حيث طلب منهم ابداء الرأي في مدى وضوح العبارات وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ظل التعديلات التي اتفق عليها المحكمون المتضمنة أسماؤهم في قائمة الملاحق، الملحق رقم 03 وبعد اجراء ما يلزم من دمج الفقرات المتشابهة وحذف وتعديل البعض منها في ضوء المقترحات المقدمة، تحصلنا على الاستبيان في صورته النهائية كما موضح في قائمة الملاحق.-الملحق 04.

ثانيا - الصدق البنائي للاستبيان:

وبعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، يتم التأكد من الصدق البنائي وذلك من خلال تحديد ثبات الاستبيان، من خلال توزيع نسخ من الاستبيان على عينة صغيرة (10 أفراد)، وبالاعتماد على ذلك تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما سيوضحه الجدول ادناه:

الجدول رقم 11 يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة التجريبية...الخ.

الجدول رقم(11): قيمة معامل ألفا كرونباخ قبل التصحيح

عدد الأسئلة	معامل الثبات
30	0.680

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

وبعد ملاحظة قيم معامل التصحيح الخاص بمعامل الفا كرونباخ وجدت قيمة قريبة من الصفر وسالبة للعبارة 19، والتي تم حذفها لرفع من قيمة معامل الفا كرونباخ وتحسين مستوى ثبات الاستبيان لتصبح كما يلي:

الجدول رقم(12): قيمة معامل الفا كرونباخ بعد التصحيح

عدد الأسئلة	معامل الثبات
29	0.889

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

وبعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة وبعد ما تم سابقا الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة التطبيقية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ميلة-، تم التوزيع الفعلي لأداة الدراسة والتي كان عددها 28 إستمارة وتم استرجاع 24 استمارة واتصفت بكمال البيانات.

د- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة :

لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أي Statistical Package For Social Sciences، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار.

كما تم استخدام برنامج ميكروسوفت اكسل، وذلك من أجل إعداد الرسومات البيانية المتعلقة بمحور البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي من شأنها إعطاء صورة أكثر وضوحا عن تركيبة هذه العينة. كما تم استخدام الاحصاءات التالية:

1. **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بدائل أسئلة الاستبيان، ويحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة، وقد استخدمت النسبة التراكمية والتي تحسب بجمع كل نسبة مع ما بعدها حتى النهاية.

2. **الوسط الحسابي:** وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم التي تقع بعده ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

3. **الانحراف المعياري:** نستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان التشتت في الإجابات صغيرا .
- وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ومن تم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي يتم تفرغها وتبويبها وترتيبها بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS.
4. **معامل الفا كرونباخ :** يتم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التميز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تميزه ضعيف او سالب، وقد تم استخدامه لدراسة ثبات الاستبيان.
5. **معامل الارتباط بيرسون :** يقيس العلاقة بين متغيرين، وتكون قيمته بين (-1) و $(+1)$ ، ويتضمن الارتباط السالب والموجب، الارتباط القوي كلما اقتربت القيمة من الـ 1، وضعيف كلما اقتربت القيمة من الـ 0.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات العينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية. وذلك فيما يلي:

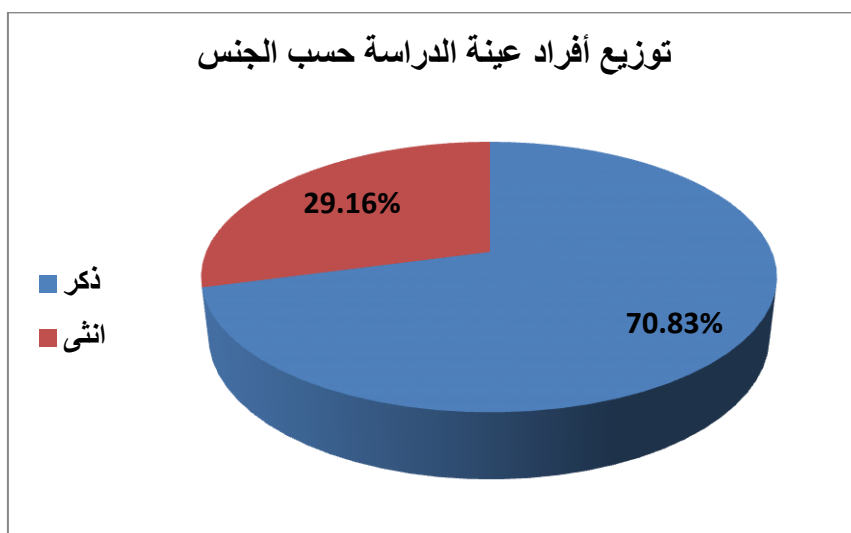
أولاً- الجنس: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم(13): يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	17	%70.8	%70.8
أنثى	7	%29.2	%100
المجموع	24	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (08): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

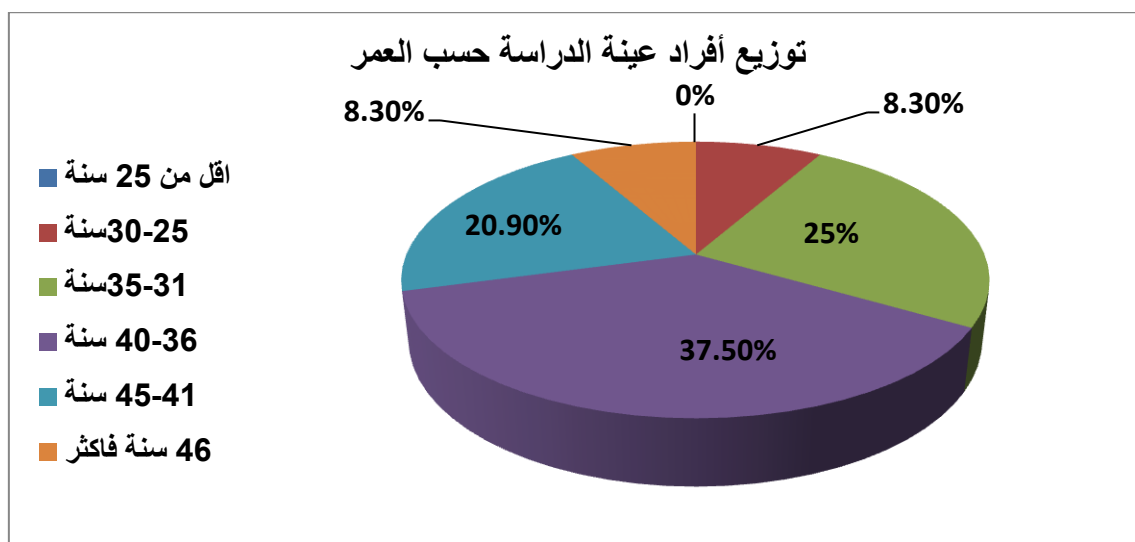
التعليق: يظهر من الجدول رقم 13 والشكل رقم 08 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الجنس الذكري والتي قدرت بـ 70.8% أما نسبة الإناث فقدرت بـ 29.2%، وبالتالي فإن نسبة الذكور مثلت أكثر من ثلثي أفراد العينة مما يعني أن الفئة الذكورية تغزو العمل بوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب – ميلة-
ثانيا- العمر: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اقل من 25 سنة	00	%0	%0
25-30 سنة	02	%8.3	%8.3
31-35 سنة	06	%25	%33.3
36-40 سنة	09	%37.5	%70.8
41-45 سنة	05	%20.9	%91.7
46 سنة فأكثر	02	%8.3	%100
المجموع	24	%100	

المصدر ر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (09): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب العمر



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق: يظهر من الجدول رقم 14 والشكل 09 رقم أن نسبة الفئة العمرية 36-40 من بلغت 37.5 % وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى لتليها فئة 31-35 بنسبة 25% تم تأتي بعدها فئة 41-45 سنة بنسبة 20.9%، تليها الفئتين من 25-30 سنة و 46 سنة فاكثر بـ 8.3%، مما يبين أن الفئة العاملة بهذه الوكالة هي فئة الشباب.

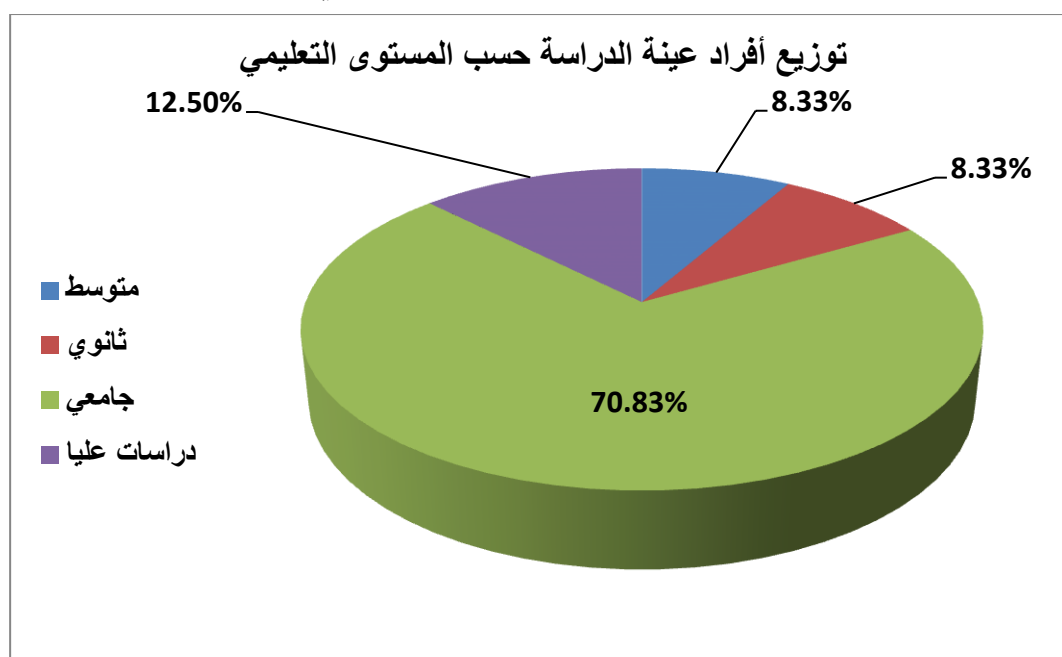
ثالثاً - المستوى التعليمي: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
متوسط	02	8.33%	8.33%
ثانوي	02	8.33%	16.66%
جامعي	17	70.83%	87.5%
دراسات عليا	03	12.5%	100.0%
المجموع	24	100.0%	

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (10): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق: يتضح من خلال الجدول 15 رقم والشكل 10 رقم أن عدد الحاصلين على الشهادات الجامعية والمقدر عددهم بـ 17 جامعي أي بنسبة 70.83% مما يذل على أن غالبية العاملين في الوكالة محل الدراسة هم من مستوى جامعي وهي أكبر نسبة، لتليها فئة الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 12.50%، ثم بعدها ذوي أقدمية في المهنة من المستوى الثانوي بنسبة 8.33%، والمستوى المتوسط بنسبة 8.33% لكليهما.

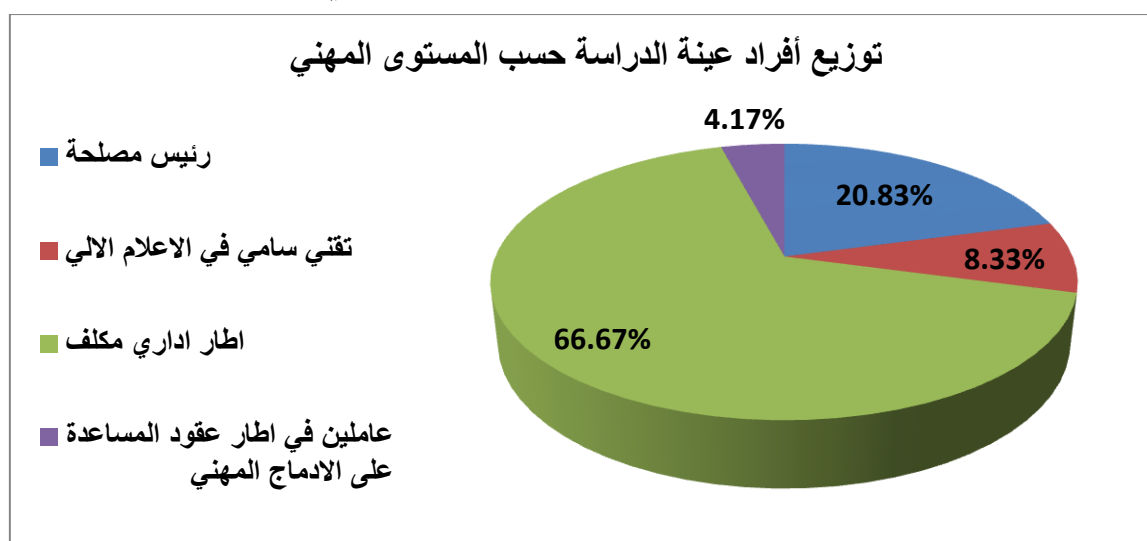
رابعاً - المستوى المهني: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
رئيس مصلحة	05	20.83%	20.83%
تقني سامي في الاعلام الالي	02	8.33%	29.16%
اطار اداري مكلف	16	66.67%	95.83%
عاملين في اطار عقود المساعدة على الادماج المهني	01	4.17%	100%
المجموع	24	100%	

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق يظهر من الجدول رقم 16 والشكل 11 رقم أن عدد الإطارات الإدارية المكلفة بالوكالة 16 اطار أي بنسبة 66.67 % هي اعلى نسبة في المستوى المهني المتواجد بالوكالة لتليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 20.83 % ثم تقني سامي في الاعلام الالي بنسبة 8.33 % وأخيرا فئة العاملين في اطار المساعدة على الادماج المهني بنسبة 4.17 %.

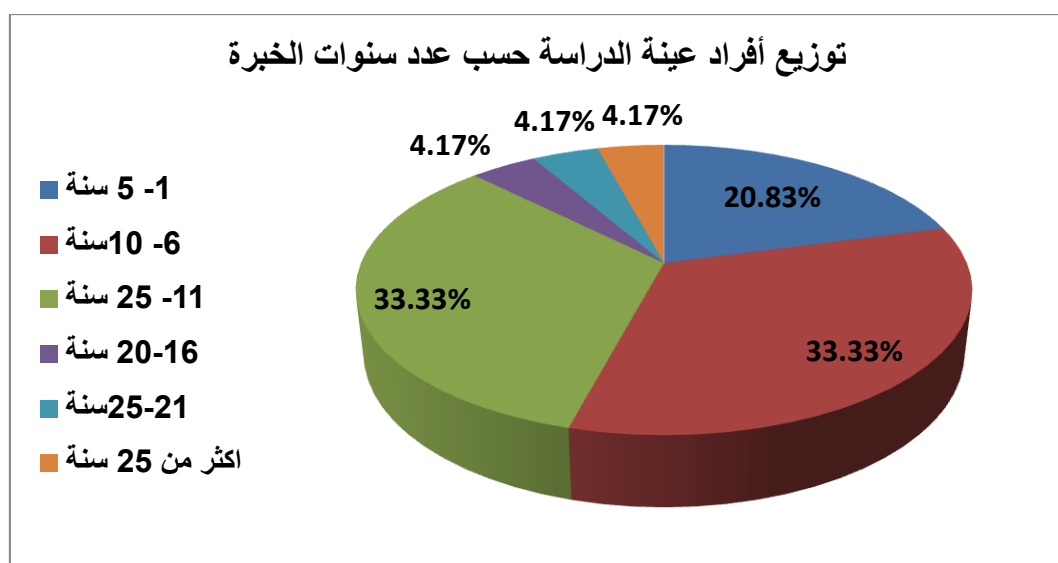
خامسا - عدد سنوات الخبرة المهنية: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1 - 5 سنة	05	20.83%	20.83%
6 - 10 سنة	08	33.33%	54.16%
11 - 25 سنة	08	33.33%	87.49%
16 - 20 سنة	01	4.17%	91.66%
21 - 25 سنة	01	4.17%	95.83%
اكثر من 25 سنة	01	4.17%	100%
المجموع	24	100%	

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق: من خلال الجدول 17 رقم والشكل 12 رقم نلاحظ أن أفراد العينة الذين تزيد أقدمتهم عن 05 سنوات يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب 33.33%، ونفس الشيء للموظفين ذوي خبرة بين 11-15 سنة بنسبة تقدر ب 33.33%، وهذا مؤشر ايجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للعاملين الجدد، لتليها فئة من 1-5 سنوات بنسبة 20.83% اما الفئات من 16-20 سنة وكذلك من 21-25 سنة و 25 فأكثر فسيبها قليلة جدا بالمقارنة مع باقي الفئات اذ قدرت نسبها ب 4.17% لكل فئة.

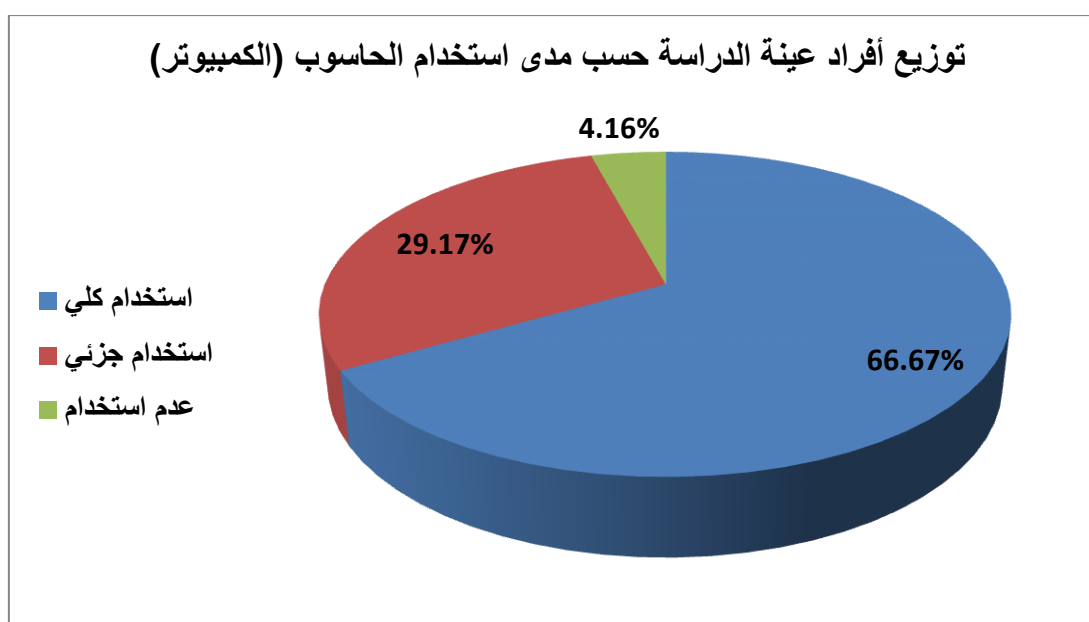
سادسا: مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية: سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)

استخدام الحاسوب	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
استخدام كلي	16	66.67%	66.67%
استخدام جزئي	07	29.17%	95.84%
عدم استخدام	01	4.16%	100%
المجموع	24	100%	%

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)



المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول 18 والشكل 13 ان النسبة الأكبر من موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تستخدم جهاز الحاسوب [الكمبيوتر] بشكل كلي وذلك بنسبة تقدر ب 66.67% ثم تليها الفئة المالية استخدام جزئي بنسبة 29.17% وأخيرا عدم استخدام كلي بنسبة 4.16%، مما يدل على ان أغلبية من موظفي الوكالة يستخدمون جهاز الكمبيوتر في أداء مهامه الإدارية وهذا ما يخدم دراستنا.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الأول

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات الإدارية والتقنية، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولا- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" ميلة :

1- **مؤشر مكانة الرقابة الإلكترونية:** تتضح مكانة الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (19)، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة محل الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد مكانة الرقابة الالكترونية.

الجدول رقم (19): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر مكانة الرقابة الالكترونية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
01	تهتم الإدارة بتطبيق وسائل الرقابة الالكترونية على الموظفين	4.04	1.04
02	بيئة العمل مهيأة تماما لتطبيق الرقابة الالكترونية فيها	3.54	1.18
03	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين على الرقابة الالكترونية	3.33	1.31
مجموع العبارات		3.64	1.18

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه توجد مكانة للرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط للمؤشر 3.64 بانحراف معياري قدره 1.18.

ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته حيث يؤكد جل أفراد عينة الدراسة على اهتمام الإدارة بشكل كبير بتطبيق وسائل الرقابة الإلكترونية على الموظفين بقيمة متوسط قدرت ب 4.04 بانحراف معياري قدره 1.04، كما أكد أفراد عينة الدراسة على أن بيئة العمل مهيأة بدرجة عالية لتطبيق الرقابة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

الإلكترونية فيها، إذ بلغ المتوسط قيمة 3.54 بانحراف معياري قدر بـ1.18، أما بخصوص اهتمام المؤسسة بتنظيم الدورات التدريبية للعاملين على الرقابة الإلكترونية فكانت بدرجة متوسطة حيث بلغت 3.33 بانحراف معياري قدره 1.31.

2- مؤشر استخدام الرقابة الإلكترونية: تتضح مكانة الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الجدول رقم (20): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر استخدام الرقابة الإلكترونية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
04	يتم استخدام الرقابة الإلكترونية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها	4.08	0.93
05	يقبل الموظفون تطبيق الرقابة الإلكترونية بدلا من الرقابة التقليدية الورقية	3.96	1.04
06	تتوفر في المؤسسة آلية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الإلكترونية	3.33	0.96
	مجموع العبارات	3.79	0.98

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: نلاحظ من الجدول رقم 20 أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه يوجد استخدام للرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط للمؤشر 3.79 بانحراف معياري قدره 0.98.

ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، حيث أجمع جل أفراد عينة الدراسة على أنه يتم استخدام الرقابة الإلكترونية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها بدرجة عالية بقيمة متوسط قدره 4.08 عند انحراف معياري قدره 0.93، كما أكد أفراد عينة الدراسة على أن الموظفين يقبلون تطبيق الرقابة الإلكترونية بدلا من الرقابة التقليدية الورقية بدرجة عالية إذ بلغ المتوسط قيمة 3.96 بانحراف معياري قدر بـ1.04، أما بخصوص تتوفر المؤسسة على آلية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الإلكترونية فكانت بدرجة متوسطة حيث بلغت 3.33 عند انحراف معياري قدره 0.96.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة

تتضح طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

الجدول رقم (21): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
0.94	4.25	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى سرعة معالجة الملفات الإدارية	07
1.05	4.17	تؤدي الرقابة الالكترونية الى استغلال ساعات العمل في انجاز المعاملات	08
0.99	4.13	تقلل الرقابة الالكترونية وقت انتظار طالبي الخدمة	09
1.13	4.17	تسهل وتسبب إجراءات العمل	10
1.41	3.92	تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الأخطاء وزيادة دقة الاعمال المنجزة	11
1.20	4.17	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة مستوى انضباط الموظفين	12
1.12	4.04	تساهم الرقابة الالكترونية في سرعة عملية اتخاذ القرارات	13
1.18	3.92	تؤدي الرقابة الالكترونية للاستفادة من الموارد المتاحة بشكل افضل	14
1.09	3.83	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى خفض تكلفة العمل	15
0.85	4.25	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة الشفافية والوضوح في العمل	16
0.88	4.46	يمكن للمدير مراقبة حجم عمل الموظفين إلكترونيا	17
1.16	4.04	يمكن للمدير التدقيق في جودة عمل الموظفين إلكترونيا	18
1.08	4.11	مجموع العبارات	

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: نلاحظ من الجدول رقم 21 أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه توجد علاقة بدرجة عالية بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط للمؤشر 4.11 بانحراف معياري قدره 1.08.

ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، حيث أجمع جل أفراد عينة الدراسة على انه يمكن للمدير مراقبة حجم عمل الموظفين إلكترونيا بقيمة متوسط قدره بـ 4.46 عند انحراف معياري قدره 0.88، كما أكد أفراد عينة الدراسة وبدرجة كبيرة على أنه يمكن للمدير مراقبة حجم عمل الموظفين إلكترونيا بقيمة متوسط قدره بـ 4.04 عند انحراف معياري قدره 1.16، إضافة الى تأكيدهم على أن

تطبيق الرقابة الالكترونية يؤدي الى سرعة معالجة الملفات الإدارية إذ بلغ المتوسط قيمة 4.25 بانحراف معياري قدر 0.94، كما أكدوا أيضا على ان الرقابة الالكترونية تساعد في زيادة الشفافية والوضوح في العمل بدرجة عالية اذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة قيمة 4.25 وبانحراف معياري قدره 0.85،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

إضافة الى اجماع الأغلبية وبدرجة كبيرة على ان الرقابة الالكترونية تسهم في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل اذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.17 وبانحراف قدره 1.13، وكذلك ان الرقابة الالكترونية تؤدي الى استغلال ساعات العمل في انجاز المعاملات بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.05

الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابة أفراد العينة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة

تتضمن صعوبات تطبيق الرقابة الإلكترونية أربعة مؤشرات نوردها فيما يلي:
أولاً- **مؤشر الصعوبات الإدارية:** تتضح الصعوبات الإدارية التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الجدول رقم (22): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات الإدارية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
20	مستوى الثقة الموظفين بمخرجات نظام الرقابة الالكتروني ضعيف	3.21	0.98
21	تتساهل الإدارة في التعاطي مع مخرجات الرقابة الالكترونية	3.46	0.93
	مجموع العبارات	3.33	0.95

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 22 أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه توجد صعوبات إدارية للرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة بدرجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر الصعوبات الإدارية 3.33 بانحراف معياري قدره 0.95.

ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، اذ ان افراد العينة اتفقوا على ان الإدارة تتساهل في التعاطي مع مخرجات الرقابة الإلكترونية بدرجة عالية اذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.46 بانحراف معياري قدره 0.93 في حين انهم اجمعوا على ان مستوى ثقة الموظفين بمخرجات نظام الرقابة الالكتروني ليس بضعيف لان المتوسط الحسابي بلغ 3.21 وبانحراف معياري قدره 0.98.

ثانياً- مؤشر الصعوبات البشرية: تتضح الصعوبات البشرية التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

الجدول رقم (23): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
22	إدارة المؤسسة غير مقتنعة بفعالية الرقابة الالكترونية	2.79	0.83
23	توجد قناعة لدى بعض الموظفين بعدم فاعلية الرقابة الالكترونية في تطوير العمل وتحسين مستوى ادائهم	3.42	1.10
24	النقص في العناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الالكترونية للممارسة الرقابة الالكترونية	3.29	1.16
مجموع العبارات		3.17	1.03

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 23 الى ان الصعوبات البشرية للرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة متوسطة اذ بلغ المتوسط العام مجموع عبارات المؤشر (3.17) بانحراف معياري قدره (1.03).

ويمكن توضيح عبارات هذا المؤشر من خلال عباراته فنجد ان جل افراد العينة " لديهم قناعة عالية بعدم فاعلية الرقابة الالكترونية في تطوير العمل وتحسين مستوى ادائهم " اذ بلغ المتوسط حسابي للعبارة 3.42 وانحراف معياري بلغ (1.10)، فيما انهم لا يوافقون بدرجة متوسطة على ان هذه الصعوبات تعود للنقص في العناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الالكترونية للممارسة الرقابة الالكترونية فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.29 بانحراف معياري قدر 1.10، بالإضافة الى انهم لا يعتقدون بان هذه الصعوبات تعود الى عدم اقناع المؤسسة بفعالية الرقابة الالكتروني وهذا بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.79 وبانحراف معياري قدره 0.83

ثالثا- مؤشر الصعوبات التكنولوجية: تتضح الصعوبات التكنولوجية التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

الجدول رقم (24): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
25	لا تتوفر الإدارة على مختصين في الأجهزة والأنظمة عند حدوث الأعطال	3.50	1.38
26	عدم القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الالكترونية	3.00	1.14
27	نقص الإمكانيات المادية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية	3.29	1.04
مجموع العبارات		3.26	1.19

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 24 ان الصعوبات التكنولوجية توجد بالمؤسسة بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3.26 بانحراف معياري قدره 1.19. ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، حيث أجمع جل أفراد عينة الدراسة على ان المؤسسة لا تتوفر الإدارة على مختصين في الأجهزة والأنظمة عند حدوث الأعطال بدرجة عالية اذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.5 بانحراف معياري 1.38، كما انهم أيضا اتفقوا بدرجة متوسطة على ان هذه الصعوبات لا تعود ل نقص الإمكانيات المادية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.29 وبانحراف معياري قدره 1.04 .

الا انهم لا يعتقدون بدرجة متوسطة بان هذه الصعوبات تعود الى عدم القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الالكترونية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.00 بانحراف معياري قدره 1.14.

رابعا- مؤشر الصعوبات المالية: تتضح الصعوبات المالية التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الجدول رقم (25): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات المالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
28	ضعف الموارد المالية المرصودة لتطبيق الرقابة الإلكترونية	3.67	1.17
29	ارتفاع أسعار الأجهزة الالكترونية المستخدمة	3.67	1.09
30	ارتفاع تكلفة صيانة أجهزة الرقابة الالكترونية	3.46	1.14
مجموع العبارات		3.60	1.13

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التعليق: من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 25 نلاحظ ان الصعوبات التي تواجه الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة تعود بنسبة عالية الى الصعوبات المالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3.60 بدرجة انحراف 1.13.

ويمكن توضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، حيث أجمع جل أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على ان الصعوبات المالية للمؤسسة تعود أولاً ضعف الموارد المالية المرصودة لتطبيق الرقابة الإلكترونية بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.17 .

كما انها تعود ثانياً عالية لارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية المستخدمة بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.09 ، وأخيراً فهي تعود بدرجة عالية كذلك لارتفاع تكلفة صيانة أجهزة الرقابة الإلكترونية بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 1.13.

خامساً - محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية: تتضح مختلف الصعوبات التي تواجه الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة من خلال الجدول المبين ادناه:

الجدول رقم (26): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الصعوبات التي تواجه

تطبيق الرقابة الإلكترونية

رقم المؤشر	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
01	الصعوبات الإدارية	3.33	0.95
02	الصعوبات البشرية	3.17	1.03
03	الصعوبات التكنولوجية	3.26	1.19
04	الصعوبات المالية	3.60	1.13
مجموع العبارات		3.34	1.07

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 26 نلاحظ ان هناك مؤشرات إيجابية متوسطة لوجود صعوبات تواجه الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الصعوبات 3.34 وانحراف معياري قدره 1.07.

و لتوضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته، نجد ان جل أفراد عينة الدراسة أجمعوا وبدرجة عالية على ان هذه الصعوبات تعود أولاً للصعوبات المالية بمتوسط قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 1.13 . ثم الصعوبات الادارية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 0.95، ثم الصعوبات التكنولوجية كذلك بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.19 . وأخيراً الصعوبات البشرية بدرجة متوسطة اقل وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قدره 1.03.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "تهتم المؤسسة عينة الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير البيئة المناسبة لذلك".

بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول ضمن مؤشر مكانة الرقابة الإلكترونية ضمن الجدول رقم 19 نجد ان المؤسسة عينة الدراسة تهتم اهتماما كبيرا بتطبيق وسائل الرقابة الإلكترونية على الموظفين، إضافة الى ان بيئة العمل لديها مهياة تمام لتطبيق الرقابة الإلكترونية فيها ومنه يمكننا اعتبار الفرضية الاولى مقبولة.

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "توجد علاقة تأثير إيجابية بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة".

بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة المبينة ضمن الجدول رقم 21 نجد ان هناك علاقة إيجابية كبيرة بين تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة وتحسين أداء موظفيها، وعليه ولية فالفرضية الثانية مقبولة.

ثالثاً- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي "تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة صعوبات بشرية".

بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المؤشر الثاني من المحور الثالث وباعتماد على الجدول رقم 23 نجد ان المؤسسة عينة الدراسة تعاني من عدة صعوبات، ومن صعوبات بشرية وبدرجة متوسطة، وعليه فالفرضية الثالثة مقبولة.

رابعاً- اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وواقع (مكانة واستخدام) الرقابة الإلكترونية في المؤسسة عينة الدراسة".

نقوم بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات الديمغرافية وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

الجدول رقم (27): يوضح قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات الديمغرافية وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة

م الديمغرافي العبارات	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المستوى المهني	سنوات الخبرة
01	0.226-	0.400	0.387-	0.167-	0.250
02	0.222-	0.500-	0.310	0.850-	0.221
03	*0.454-	0.133	0.135	*0.426-	0.239
04	0.361-	0.220	0.11-	0.322-	0.225
05	0.533-	0.345	0.049	0.305-	0.284
06	0.324-	0.389	0.061-	**0.528-	*0.505

*ارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة 0.05.

**ارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: [من إعداد الطالبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة، إلا في حدود العبارتين رقم 02 و06، والتي تبين وجود ارتباط متوسط سالب بين الدورات التكوينية ومتغيري الجنس والمستوى المهني، كما تبين وجود علاقة ارتباط سالبة متوسطة بين عبارة توفير المؤسسة لآليات تقييم فعاليات أنظمة الرقابة والمستوى المهني، وعلاقة ارتباط متوسطة إيجابية مع متغير الخبرة المهنية.

وبالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود وعدد المتغيرات وعبارات المحور، وبالنظر إلى مدى دلالة تلك العلاقة، فإنه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وعبارات محور واقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة، وعليه فالفرضية الرابعة مرفوضة.

من خلال ما سبق من تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة واختبار للفرضيات يمكن الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي جاءت صياغته كالتالي:

كيف تؤثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في الوكالة الوطنية لدعم التشغيل - ولاية ميلة؟
وهل تواجه الوكالة تحديات لتطبيقها؟

حيث يمكن القول ان الرقابة الالكترونية تؤثر إيجابا على أداء موظفي المؤسسة عينة الدراسة الا انها تواجه عدة صعوبات اثناء تطبيقها كالصعوبات المالية والتكنولوجية، الإدارية والبشرية والتي يتوجب على المؤسسة العمل على التقليل منها مستقبلا لزيادة فعالية العملية الرقابية .

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ميله ووسائل الرقابة الإلكترونية فيها، وتم من خلال الموقع الإلكتروني للوكالة والزيارات الميدانية لها، وبالتالي محاولة اسقاط الجنب النظري المتناول في الفصلين السابقين على الواقع الفعلي للمؤسسة عينة الدراسة لمحاولة معرفة اثر الرقابة الإلكترونية فيها على أداء موظفيها.

وبعد جمع المعطيات المتحصل عليها من خلال الزيارات الميدانية وتقريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على مجتمع الدراسة ككل-28 موظف- والذي استرجع منه 24 استبيان، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS تم التوصل الى ان المؤسسة عينة الدراسة تهتم بالرقابة الالكترونية وبتطبيقها على موظفيها، وان لهذا التطبيق اثر إيجابي في تحسين أدائهم الوظيفي، كما تم التوصل أيضا الى ان هناك مجموعة من الصعوبات تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة كالصعوبات المالية والتكنولوجية، الإدارية والبشرية والتي يتوجب عليها العمل على التقليل منها لزيادة فعالية الرقابة الإلكترونية على أداء موظفيها.

خاتمة

من خلال معالجة موضوع البحث يمكن القول بأن التحولات كبيرة في المجال التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إداري إلكتروني، وبالتالي تحولت الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف إلكترونية والتي من بينها وظيفة الرقابة الإلكترونية والتي كانت موضوع بحثنا هذا، فهي وظيفة أساسية ومهمة داخل أي منظمة تقوم على استخدام الوسائل التكنولوجية داخل المنظمة لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية لها للوصول إلى مدى تحقق الأهداف المسطرة مسبقاً بأقل وقت وجهد ممكن وبشفافية أكبر، كما أن تطبيقها له أثر على مردودية وأداء العاملين بها وعلى جودة العمليات والمهام التي يقومون بها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الأفراد العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - فرع ميلة، وقد تم قبول الفرضيات الثلاثة الأولى ورفض الفرضية الرابعة، وبناءً عليه تم التوصل إلى عدد من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى الخروج بعدد من التوصيات نردها فيما يلي:

أولاً- نتائج الدراسة:

تم تصنيف النتائج المتوصل إليها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- الرقابة عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها.
- الإدارة الإلكترونية هي إدارة تستغني عن المعاملات الورقية التقليدية وذلك بإحلال المكتب الإلكتروني، وإنجاز الأعمال الإدارية باستخدام نظم ووسائل إلكترونية، تكون أكثر كفاءة وفعالية وأحسن مستوى جودة، مما يضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وبأقل التكاليف مع ضمان سرية المعلومات المتداولة.
- الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من معرفة الانحرافات قبل واثناء التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ما يساعد على تجاوز فجوة الأداء.
- استخدام الرقابة الإلكترونية يؤدي لتقليل الأخطاء وتقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن ما من شأنه تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

2. نتائج الدراسة التطبيقية: كما قد تم التوصل إلى عدد من النتائج من خلال دراسة الحالة التي

تمت على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أونساج بميلة، نوجزها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسة عينة الدراسة تهتم بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفر البيئة المناسبة لذلك.
- اثبتت النتائج المتحصل عليها انه توجد علاقة تأثير إيجابية بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة.
- بينت النتائج ان بالمؤسسة عينة الدراسة تواجه صعوبات بشرية في تطبيق الرقابة الالكترونية .
- أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وواقع الرقابة الإلكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة.

ثانيا - توصيات الدراسة: بناءً على النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق الرقابة الالكترونية بالمؤسسة عينة الدراسة.
- العمل على زيادة الوعي اكثر بأهمية الرقابة الإلكترونية لدى موظفي الوكالة والاقتناع بفعاليتها.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم الدورات التدريبية للعاملين بها حول أهمية ووسائل الرقابة الإلكترونية.
- توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير أجهزة الرقابة الإلكترونية، وصيانتها.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الالكترونية لممارسة الرقابة الالكترونية.
- ضرورة توفير على الية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الالكترونية على مستوى المؤسسة عينة الدراسة.
- مواكبة مختلف التطورات في مجال التكنولوجيا والعمل على استغلالها في مجال الرقابة الالكترونية.

ثالثا - آفاق الدراسة: بعد دراسة موضوع أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الأفراد العاملين واتضحت

معالمه، يمكن فتح بعض آفاق البحث فيما يلي:

- علاقة التنظيم الإلكتروني بأداء الأفراد العاملين.
- علاقة التخطيط الإلكتروني بمردودية المؤسسة الاقتصادية.
- سبل تحسين أداء الأفراد العاملين باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

قائمة المراجع

أولا - الكتب باللغة العربية:

1. المحاسنة إبراهيم محمد .(2013) . إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع .
2. إبراهيم محمد.(2001) . الرقابة الإدارية . الطبعة الأولى. مصر: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. ابن منظور ابي الفضل جمال الدين بن مكرم .لسان العرب. لبنان: دار صادر بيروت. المجلد 14.
4. أبو السعود احمد محمد. .(2009).الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين . مصر: الدار الجامعية للنشر.
5. أبو هاشم عمر احمد واخرون .(2013). الإدارة الإلكترونية، مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة. الطبعة الأولى. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .
6. احمد ماهر، السلوك التنظيمي.(2003).الاردن: الدار الجامعية للنشر .
7. بربر كامل.(1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت .لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء.
8. البرنوطي سعاد نايف .(2001). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر .
9. بوخمخ عبد الفتاح.(2011). تسيير الموارد البشرية(مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية) الجزائر: دار الهدى.
10. حرشوش عادل صالح .(2006) إدارة الموارد البشرية .الاردن: عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
11. حريم حسين .(2009) . مبادئ الإدارة الحديثة. الطبعة 2 . عمان :دار حامد للنشر والتوزيع.
12. حسونة فيصل.(2008) .إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع.
13. الحسين الوادي محمد.(2011) . الإدارة الإلكترونية(المفاهيم - الخصائص - المتطلبات). الطبعة الاولى. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
14. حنفي عبد الفقار.(2000) . اساسيات إدارة المنظمات الإسكندرية :المكتب العربي الحديث .
15. الدباغ عصام عبد الوهاب.(2008) . إدارة الافراد .عمان . الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع
16. الدحلة فيصل عبد الرؤوف.(2001). تكنولوجيا الأداء البشري.عمان : دائرة المكتبة الوطنية للنشر.
17. الدوسري راشد عماد.(2004).القياس والتقويم التربوي الحديث.ط1.عمان:دار الفكر ناشرون وموزعون.
18. راوية محمد حسن.(2001) .إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية .
19. رمضان زياد واخرون.(2012) . المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة الحادية عشر. الاردن: مركز الكتب الأردني.

20. الزويلف مهدي حسن.(1998). إدارة الافراد(مدخل كمي). عمان الأردن: دار المجدلاوي للنشر.
21. السالمي علاء عبد الرزاق.(2009). الإدارة الإلكترونية . الطبعة 2. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
22. سامح عبد المطلب.(2010). إدارة الافراد، ط1. عمان.الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع
23. سمير احمد محمد.(2009). الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر
24. شاويش مصطفى نجيب.(2005). إدارة الموارد البشرية. الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع
25. الشريف علي.(2004). سياسات تنظيم إدارة الاعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر
26. الصائغ نبيل ذنون. (2002). الإدارة، مبادئ واساسيات .إربد. الأردن :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
27. الصحن محمد فريد .(2002) .مبادئ الإدارة .الطبعة الأولى .الإسكندرية :الدار الجامعية.
28. الصحن محمد فريد.(2001).مبادئ الإدارة ، مصر: الدار الجامعية للنشر .
29. صقر عاشور احمد.(2005). السلك الإنساني في المنظمات ، ط1 الإسكندرية .مصر: دار المعرفة الجامعية .
30. الطراونة حسين احمد وعبد الهادي توفيق صالح .(2011). الرقابة الادارية . الطبعة الأولى . عمان :دار حامد للنشر والتوزيع.
31. أحمد مصطفى الصبيح. (2016). الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري. مصر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
32. العاني مزهر شعبان وجواد شوقي ناجي.(2014). الإدارة الالكترونية . الطبعة الاولى . الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
33. عباس على.(2001). الرقابة الإدارية على المال والاعمال. الاردن: مكتبة الرائد للنشر .
34. عبد الباقي صلاح.(2005). إدارة الموارد البشرية. القاهرة. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
35. عبد الباقي محمد صلاح الدين.(2000). السلوك التنظيمي . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر
36. عبد الباقي محمد صلاح الدين.(2002). الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات .مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
37. عقيلي عمر وصفي.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
38. العلاق بشير.(2012). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
39. عليوة السيد .(2011). تنمية مهارات شؤون العاملين. مصر: دار اترك للنشر.
40. غالب ياسين سعد.(2010). الإدارة الالكترونية. طبعة 2010 عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

41. فليه .فاروق عبدة. (2013). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .عمان .الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
42. القدوة محمود.(2010). الحكومة الالكترونية. ط1.الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
43. الكرفي مجيد.(2010).تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية. ط1. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع
44. اللوزي موسى.(2002). التنمية المستدامة. الأردن: دار وائل للنشر.
45. ماهر احمد.(2002).إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
46. ماهر احمد.(2006).إدارة الموارد البشرية. القاهرة .مصر: الدار الجامعية لنشر والتوزيع.
47. محمد عباس سهيلة وعلمي علي حسن.(1999).إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
48. محمد عباس سهيلة.(2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
49. نجم عبود نجم. (2011). الإدارة والمعرفة الإلكترونية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
50. نوري منير.(2014). تسيير الموارد البشرية. الطبعة الثانية الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
51. الوادي محمود حسين.(2011). المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

أولا - الكتب باللغة الأجنبية:

52. Certo. Samuel and Peter.Paul.1990.Strategic Management. A Focus on process .New York .McGraw-Hill.
- 53.Hall, Prentice. (2010). "Management Information System. Elsevier journal, Organizations and Society.
54. Robbins .Stephen. And Coutler .Mary. 1999. Management 6th Edition Upper Saddle River. N j Prentice-Hall.

ثالثا - الرسائل والأطروحات:

55. العرايشي حسن عفيف.(2015). واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني- قطاع غزة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الراشد، غزة ، فلسطين.
56. بلوم السعيد.(2008).أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة.
57. محمد الكبيسي كلثم.(2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر.

58. بن خليفة أحمد.(2008). المعرفة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. جامعة محمد خيضر. كلية علوم التسيير بسكرة. الجزائر.
59. آل دحوان عبد الله بن سعيد.(2008). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الرياض.
60. بوبرطخ عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير منشورة . ،قسم العلوم الاقتصادية. جامعة منثوري قسنطينة .
61. عوادي منير. (2015). دور الأسواق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2010-2013. مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية وبورصات. جامعة محمد خيضر بسكرة .
62. بودودة مريم .(2014). اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والموازنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة 02.
63. دهينة لطفي.(2014).اثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية حول مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB،مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية .جامعة محمد خيضر بسكرة.
64. السويلم سالم بن عبد الرحمان.(2003). مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خاد الدولي. مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير. علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض
65. الدنف. ايمن محمد فارس.(2013). واقع إدارة امن المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها . مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير إدارة الاعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية غزة.
66. أقطي رباب .(2009).التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الاطار في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل .كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية .جامعة الحاج لخضر باتنة .
67. مجلخ سليم. (2010). اثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة "قالمة" . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنظيم موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الحاج لخضر باتنة.

68. عليان ربحي مصطفى .(2011).الإدارة الإلكترونية ،متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الاعمال ونظم المعلومات الإدارية .مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
69. بوطورة فضيلة وسمايلي نوفل.(2015).واقع تطبيق أساليب الرقابة الداخلية في ظل تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية ، دراسة ميدانية لوكالات البنوك التجارية الجزائرية ولاية تبسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ، العدد 2015/13
70. مزهودة عبد المالك .(2012).الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. العدد الأول. جامعة خيضر بسكرة. الجزائر .
71. بوالريحان فاروق.(2017). نحو إدارة الكترونية متكاملة. مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية ،جامعة قسنطينة 02، عدد 48 ،مجلد أ،ص.ص133-157.
72. بن عيشي عمار. بن عيشي بشير.(2016).اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركات المساهمة الجزائرية، دراسة حالة شركات المساهمة لولاءة بسكرة .مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 01.
73. الشوّاي أحلام محمد.(2017). الإدارة الالكترونية واثرها على تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه .مقالة منشور بمجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ،مجلد رقم 64،العدد2017
74. بن يعقوب الطاهر ومهري امال .(2013)..تقييم نتائج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ من حيث التمويل والانجازات المحققة في إطار النهوض بالمؤسسات المصغرة- دراسة حول ولاية سطيف - .مقال منشور في كتيب المؤتمر الدولي حول تقييم اثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، أيام 11 و12 مارس 2013
75. دخموش العربي ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ،جامعة منثوري قسنطينة ،2001
76. جاسم فائز عبد المحسن.(2017). اثر استخدام الرقابة الالكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية ،نموذج مقترح لبرنامج رقابة /مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14.العدد03.
- خامسا - القوانين والمراسيم :**
77. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ يوم 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 (مصدر الجريدة الرسمية).
78. الكتيب الخاص بالنصوص التشريعية والخاص بالوكالة الوطنية، طبعة نوفمبر 2011، المواد من 1-5.
- سادسا - التوثيق الإلكتروني:**

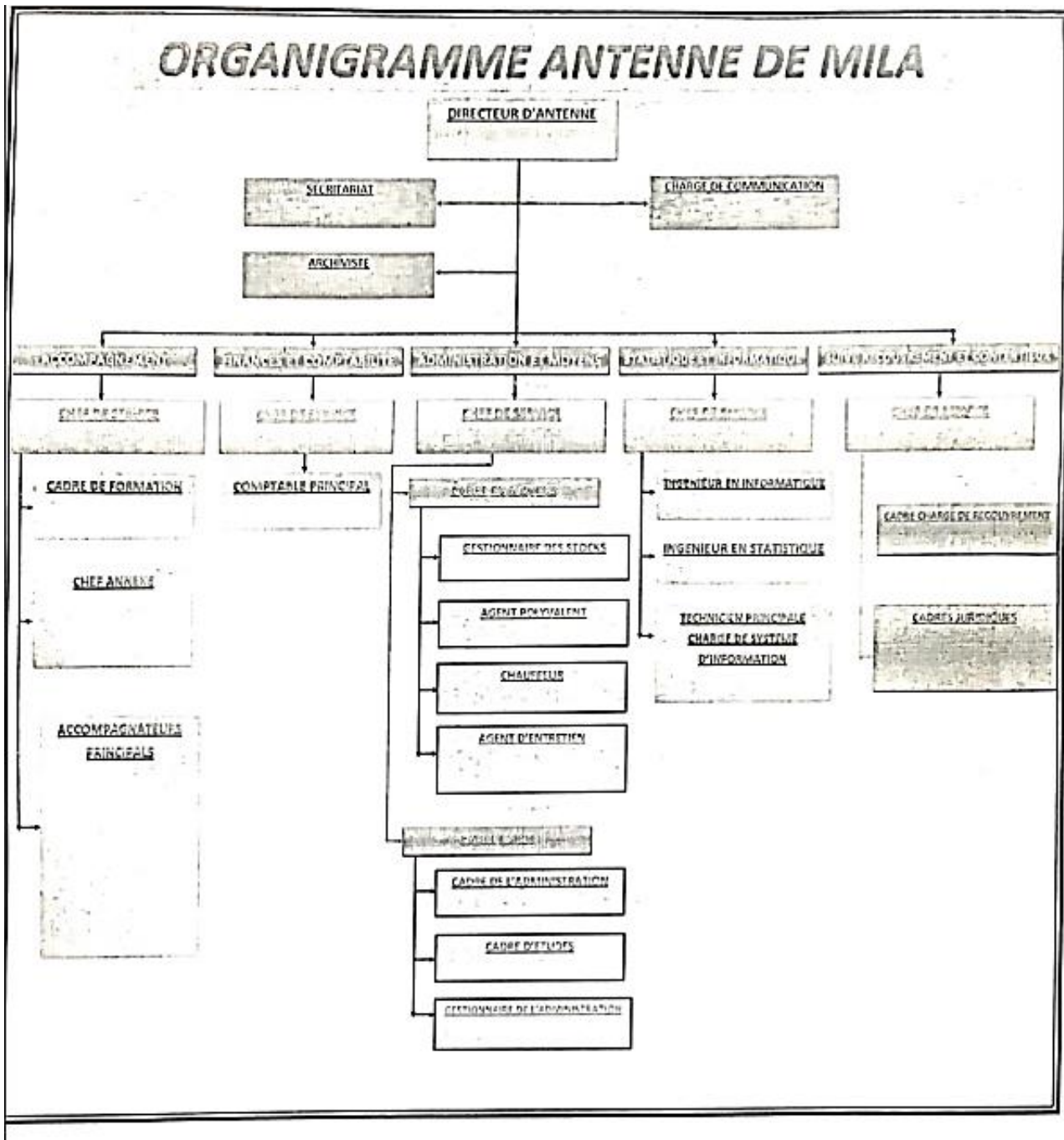
79. Office Québécoise de la langue française : **e-management**, bibliothèque virtuelle, consulté le 20 mai 2019, sur le lien : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/Internet/fiches/8369166.html>.

80. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أونساج، على الرابط الإلكتروني التالي: www.ansej.org.dz.

81. عزيزو راشدة. (2011). مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في محاربة البطالة في الجزائر. تاريخ الإطلاع 09 ماي 2019م، مقال منشور على شبكة الأنترنت على الرابط التالي: <http://k-tb.com/author/%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B1%D9%88>

الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ



الملحق رقم (02): استبيان الدراسة في صورته الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مالية مؤسسة

أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من المركز الجامعي بميلة بعنوان:

"أثر الرقابة الالكترونية على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالة التشغيل ميلة".

آمله منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الطالبة:

الأستاذة المشرفة:

روميل حياة

د. لبيض ليندة

إرشادات لملئ الاستمارة:

1. لا تكتب الاسم واللقب.
2. ضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان.
3. حدّد بصرامة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة.
4. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

المحور الأول: البيانات العامة:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-30 سنة ☐ من 31-35 سنة
☐ من 36-40 سنة ☐ من 41-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- المستوى المهني:

☐ رئيس مصلحة ☐ تقني سامي في الاعلام الالي ☐ عون إدارة
☐ ملحق إدارة ☐ عاملين في إطار عقود المساعدة على الادمج المهني

5- عدد سنوات الخبرة:

☐ من 1-5 سنة ☐ من 6-10 سنة ☐ من 11-15 سنة
☐ من 16-20 سنة ☐ من 21-25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة

6- مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية:

☐ استخدام كلي ☐ استخدام جزئي
☐ عدم استخدام كلي

التساؤل الأول: ما واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
01	تهتم الإدارة بتطبيق وسائل الرقابة الالكترونية					
02	بيئة العمل مهيأة تماما لتطبيق الرقابة الالكترونية فيها					
03	حققت الرقابة الالكترونية نتائج إيجابية باكتشافها الأخطاء و التجاوزات					
04	هناك قبول من الموظفين بتطبيق الرقابة الالكترونية بدلا من الرقابة التقليدية الورقية					
05	تعقد دورات تدريبية للعاملين على الرقابة الالكترونية					
06	تتوفر الية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الالكترونية					

التساؤل الثاني: ما طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الالكترونية و أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
07	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى سرعة انجاز المعاملات					
08	تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الأخطاء و زيادة دقة الاعمال المنجزة					
09	تحقق الرقابة الإلكترونية زيادة في مستوى جودة وكفاءة الخدمات المقدمة					
09	تقلل الرقابة الالكترونية وقت انتظار طالبي الخدمة					

					تسهل وتبسيط إجراءات العمل	11
					تؤدي الرقابة الالكترونية الى استغلال ساعات العمل في انجاز المعاملات	12
					تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة مستوى انضباط الموظفين	13
					الرقابة الالكترونية تساعد في اكتشاف الأخطاء بشكل اسرع	14
					الرقابة الالكترونية تساعد في تصحيح الأخطاء بشكل اسرع	15
					تساهم الرقابة الالكترونية في سرعة عملية صنع القرارات	16
					تؤدي الرقابة الالكترونية للاستفادة من الموارد المتاحة بشكل افضل	17
					تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة الشفافية و الوضوح في العمل	18
					يؤدي تطبيق الرقابة الإلكترونية الى خفض تكلفة العمل	19

التساؤل الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة..

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الصعوبات الإدارية						
20	يوجد عدم ادراك من الإدارة بأهمية استخدام الرقابة الالكترونية					
21	يوجد ضعف في مستوى الثقة بمخرجات نظام الرقابة الالكتروني					
22	تتساهل الإدارة في التعاطي مع مخرجات الرقابة الالكترونية					
الصعوبات البشرية						
23	القناعة لدى بعض المدراء بعم فعالية الرقابة الالكترونية					
24	النقص في العناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الالكترونية للممارسة الرقابة الالكترونية.					
25	توجد قناعة لدى بعض الموظفين بعدم فاعلية الرقابة الالكترونية في تطوير العمل و تحسين مستوى ادائهم					
الصعوبات التكنولوجية						
26	النقص في المختصين في الأجهزة و الأنظمة عند حدوث الأعطال					
27	عدم القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الالكترونية					
28	عدم مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا					
الصعوبات المالية						
29	ضعف الموارد المالية المرصودة لتطبيق الرقابة الإلكترونية					
30	ارتفاع أسعار الأجهزة الالكترونية المستخدمة					
31	ارتفاع تكلفة صيانة أجهزة الرقابة الالكترونية					

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المساهمين في تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	الأستاذ بو الريحان فاروق	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
02	الأستاذ لطرش جمال	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
03	الأستاذ زموري كمال	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
04	الأستاذ بلحاج طارق	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
05	بن عويدة محمد	أطار مكلف بالتكوين بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب بميلة

الملحق رقم (04): استبيان الدراسة في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص الماستر: مالية مؤسسة

استمارة بحث

أثر الرقابة الالكترونية على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة حالة
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - أونسا ج بميلة.

أقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف دراستنا والموسومة بـ: "أثر الرقابة الالكترونية على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالة التشغيل ميله"، وذلك من أجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة. راجية منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب علما أن هاته المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الأستاذة المشرفة:

د. ليبيض ليندة

الطالبة:

رويمل حياة

مصطلحات الدراسة

الرقابة الالكترونية: تتمثل في استخدام التقنية الحديثة في عملية الرقابة على أداء الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له مسبقا.
أداء الموظفين: الأداء هو الجهد الذي يقوم به الموظفون باختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية ومستوى انتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة عنهم.

المحور الأول: البيانات العامة:

7- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

8- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-30 سنة ☐ من 31-35 سنة
☐ من 36-40 سنة ☐ من 41-45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

9- المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

10- المستوى المهني:

☐ رئيس مصلحة ☐ تقني سامي في الاعلام الالي ☐ إطار إداري مكلف

☐ عاملين في إطار عقود المساعدة على الادماج المهني

11- عدد سنوات الخبرة:

☐ من 1-5 سنة ☐ من 6-10 سنة ☐ من 11-15 سنة
☐ من 16-20 سنة ☐ من 21-25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة

12- مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية:

☐ استخدام كلي ☐ استخدام جزئي
☐ عدم استخدام

التساؤل الأول: ما واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
أولاً- مكانة الرقابة الإلكترونية						
01	تهتم الإدارة بتطبيق وسائل الرقابة الالكترونية على الموظفين					
02	بيئة العمل مهيأة تماما لتطبيق الرقابة الالكترونية فيها					
03	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين على الرقابة الالكترونية					
ثانياً- استخدام الرقابة الإلكترونية						
04	يتم استخدام الرقابة الإلكترونية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها					
05	يقبل الموظفون تطبيق الرقابة الالكترونية بدلا من الرقابة التقليدية الورقية					
06	تتوفر في المؤسسة الية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الالكترونية					

التساؤل الثاني: ما طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
07	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى سرعة معالجة الملفات الإدارية					
08	تؤدي الرقابة الالكترونية الى استغلال ساعات العمل في انجاز المعاملات					

09	تقلل الرقابة الالكترونية وقت انتظار طالبي الخدمة				
10	تسهل الرقابة الالكترونية في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل				
11	تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الأخطاء وزيادة دقة الاعمال المنجزة				
12	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة مستوى انضباط الموظفين				
13	تساهم الرقابة الالكترونية في سرعة عملية اتخاذ القرارات				
14	تؤدي الرقابة الالكترونية للاستفادة من الموارد المتاحة بشكل افضل				
15	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى خفض تكلفة العمل				
16	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة الشفافية و الوضوح في العمل				
17	يمكن للمدير مراقبة حجم عمل الموظفين إلكترونيا				
18	يمكن للمدير التدقيق في جودة عمل الموظفين إلكترونيا				

التساؤل الثالث :ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة-.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
أولا- الصعوبات الإدارية						
19	لا تدرك الإدارة أهمية استخدام الرقابة الالكترونية					
20	مستوى الثقة الموظفين بمخرجات نظام الرقابة الالكتروني ضعيف					

21	تتساهل الإدارة في التعاطي مع مخرجات الرقابة الإلكترونية				
ثانيا - الصعوبات البشرية					
22	إدارة المؤسسة غير مقتنعة بفعالية الرقابة الإلكترونية				
23	توجد قناعة لدى بعض الموظفين بعدم فاعلية الرقابة الإلكترونية في تطوير العمل و تحسين مستوى ادائهم				
24	النقص في العناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الإلكترونية للممارسة الرقابة الإلكترونية				
ثالثا - الصعوبات التكنولوجية					
25	لا تتوفر الإدارة على مختصين في الأجهزة والأنظمة عند حدوث الأعطال				
26	عدم القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الإلكترونية				
27	نقص الإمكانيات المادية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية				
رابعا - الصعوبات المالية					
28	ضعف الموارد المالية المرصودة لتطبيق الرقابة الإلكترونية				
29	ارتفاع أسعار الأجهزة الإلكترونية المستخدمة				
30	ارتفاع تكلفة صيانة أجهزة الرقابة الإلكترونية				

أشكركم جزيل الشكر على منحنا جزءا من وقتكم، من فضلكم تأكدوا انكم لم تتركوا أي سؤال بدون إجابة.

المخلص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميله، حيث كان التساؤل الرئيسي كما يلي: كيف تؤثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة عينة الدراسة؟ وهل تواجه تحديات لتطبيقها؟

وقد اعتمد في اعداد هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها واستقراء النتائج من خلال استخدام مسح كلي لمجتمع الدراسة والمقدر عدد موظفيه بـ 28 موظف.

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد صمم استبيان تضمن 29 عبارة لجمع المعلومات الأولية من المؤسسة عينة الدراسة، حيث تم قبول الفرضيات الأولى والثانية والثالثة ورفض الفرضية الثالثة، وبناء عليه تم الخروج بعدد من النتائج.

وأخير يمكن القول بأن الرقابة الالكترونية تؤثر إيجاباً على أداء موظفي المؤسسة عينة الدراسة الا انها تواجه عدة صعوبات اثناء تطبيقها لاسيما الصعوبات المادية والبشرية، والتي يتوجب على المؤسسة العمل على التقليل منها مستقبلاً لزيادة فعالية العملية الرقابية وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإلكترونية، أداء الأفراد، الإدارة الإلكترونية، تقييم الأداء.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of E-controlling on staff performance in National Agency for Youth Employment Support (ANSEJ). The main question was: How does E-controlling affect the performance of employees in this institution (case of study)? Are facing challenges to application?

In preparation of study, we use analytical descriptive approach that adopted to highlight the concepts related to subject of the study and its analysis and to extrapolate the results through the use of a comprehensive survey of the study society.

To achieve the objectives of study, we use an questionnaire that contained 29 questions designed to collect preliminary information from the sample of study. After test of hypotheses we are accepted first, second and third hypotheses, but fort hypothesis was rejected.

Finally, we can said that the E-controlling have a positively effect on employees performance in institution case of study, but it faces several difficulties during its application, especially the physical and human difficulties, which the institution must be work to reduce them in the future, to increase the effectiveness of E-controlling and improve performance.

Keywords: E-controlling, personnel performance, E-management, performance assessment.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص الماستر: مالية مؤسسة

استمارة بحث

أثر الرقابة الالكترونية على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة حالة
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - أونسا ج بميلة.

أقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف
دراستنا والموسومة بـ: "أثر الرقابة الالكترونية على أداء العاملين داخل المؤسسة -دراسة حالة وكالة
التشغيل ميلة"، وذلك من أجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة.
راجية منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب علما أن
هاته المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الأستاذة المشرفة:

د.ليبيص ليندة

الطالبة:

روميل حياة

مصطلحات الدراسة

الرقابة الالكترونية: تتمثل في استخدام التقنية الحديثة في عملية الرقابة على أداء الموظفين لتحقيق اهداف
المنظمة بكفاءة وفعالية والتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له مسبقا.
أداء الموظفين: الأداء هو الجهد الذي يقوم به الموظفون باختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية ومستوى
انتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة عنهم.

المحور الأول: البيانات العامة:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-30 سنة ☐ من 31-35 سنة
☐ من 36-40 سنة ☐ من 41-45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- المستوى المهني:

☐ رئيس مصلحة ☐ تقني سامي في الاعلام الالي ☐ إطار إداري مكلف
☐ عاملين في إطار عقود المساعدة على الادمج المهني

5- عدد سنوات الخبرة:

☐ من 1-5 سنة ☐ من 6-10 سنة ☐ من 11-15 سنة
☐ من 16-20 سنة ☐ من 21-25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة

6- مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية:

☐ استخدام كلي ☐ استخدام جزئي
☐ عدم استخدام

التساؤل الأول: ما واقع الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
أولاً- مكانة الرقابة الإلكترونية						
01	تهتم الإدارة بتطبيق وسائل الرقابة الالكترونية على الموظفين					
02	بيئة العمل مهيأة تماما لتطبيق الرقابة الالكترونية فيها					
03	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين على الرقابة الالكترونية					
ثانياً- استخدام الرقابة الإلكترونية						
04	يتم استخدام الرقابة الإلكترونية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها					
05	يقبل الموظفون تطبيق الرقابة الالكترونية بدلا من الرقابة التقليدية الورقية					
06	تتوفر في المؤسسة الية لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الالكترونية					

التساؤل الثاني: ما طبيعة العلاقة بين واقع الرقابة الالكترونية وأداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
07	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى سرعة معالجة الملفات الإدارية					
08	تؤدي الرقابة الالكترونية الى استغلال ساعات العمل في انجاز المعاملات					
09	تقلل الرقابة الالكترونية وقت انتظار طالبي الخدمة					

10	تسهل الرقابة الالكترونية في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل				
11	تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الأخطاء وزيادة دقة الاعمال المنجزة				
12	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة مستوى انضباط الموظفين				
13	تساهم الرقابة الالكترونية في سرعة عملية اتخاذ القرارات				
14	تؤدي الرقابة الالكترونية للاستفادة من الموارد المتاحة بشكل افضل				
15	يؤدي تطبيق الرقابة الالكترونية الى خفض تكلفة العمل				
16	تساعد الرقابة الالكترونية في زيادة الشفافية و الوضوح في العمل				
17	يمكن للمدير مراقبة حجم عمل الموظفين إلكترونيا				
18	يمكن للمدير التدقيق في جودة عمل الموظفين إلكترونيا				

التساؤل الثالث :ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الالكترونية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميله-.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعلم)	غير موافق	غير موافق اطلاقا
أولاً- الصعوبات الإدارية						
19	لا تدرك الإدارة أهمية استخدام الرقابة الالكترونية					
20	مستوى الثقة الموظفين بمخرجات نظام الرقابة الالكتروني ضعيف					
21	تتساهل الإدارة في التعاطي مع مخرجات الرقابة الالكترونية					
ثانياً- الصعوبات البشرية						
22	إدارة المؤسسة غير مقتنعة بفعالية الرقابة الالكترونية					

					توجد قناعة لدى بعض الموظفين بعدم فاعلية الرقابة الالكترونية في تطوير العمل و تحسين مستوى ادائهم	23
					النقص في العناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الالكترونية للممارسة الرقابة الالكترونية	24
ثالثا - الصعوبات التكنولوجية						
					لا تتوفر الإدارة على مختصين في الأجهزة والأنظمة عند حدوث الأعطال	25
					عدم القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة عمليات الرقابة الالكترونية	26
					نقص الإمكانيات المادية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية	27
رابعا - الصعوبات المالية						
					ضعف الموارد المالية المرصودة لتطبيق الرقابة الإلكترونية	28
					ارتفاع أسعار الأجهزة الالكترونية المستخدمة	29
					ارتفاع تكلفة صيانة أجهزة الرقابة الالكترونية	30

أشكركم جزيل الشكر على منحنا جزءا من وقتكم، من فضلكم تأكدوا انكم لم تتركوا أي سؤال بدون إجابة.